

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody BSC ve výrobním podniku
Suggestion of Implementation of the Balanced Scorecard Method in manufacturing Company

Student: Bc. Hana Dittrichová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Dittrichová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh implementace metody BSC ve výrobním podniku**
Suggestion of Implementation of the Balanced Scorecard Method
in Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro měření výkonnosti podniku
 3. Aplikace metody BSC v podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku.* Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 25. 4. 2012



Bc. Hana Dittrichová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D., za cenné rady a podněty, odborné vedení a čas, který mi věnoval.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	8
2.1 Výkonnost podniku.....	8
2.2 Přístupy k měření a měřítka výkonnosti podniku.....	9
2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti	10
2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti	15
2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku	16
2.3 Metoda Balanced Scorecard.....	18
2.3.1 Vznik a vývoj BSC	18
2.3.2 Použití a přínosy BSC	19
2.3.3 Principy propojení BSC se strategií.....	22
2.4 Základní perspektivy metody BSC.....	23
2.4.1 Finanční perspektiva	24
2.4.2 Zákaznická perspektiva	27
2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	29
2.4.4 Perspektiva učení se a růstu.....	31
2.5 Fáze implementace BSC	32
2.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	32
2.5.2 Objasnění strategie.....	33
2.5.3 Tvorba BSC	33
2.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll out	36
2.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC	37
2.6 Omezení metody BSC	38
3. APLIKACE METODY BSC V PODNIKU	40
3.1 Charakteristika podniku ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.	40
3.1.1 Historie a vývoj.....	40
3.1.2 Výrobní program.....	41
3.1.3 Současný způsob hodnocení výkonu	42
3.2 Vyjasnění podnikové strategie	43

3.3 Vymezení základních perspektiv BSC	44
3.3.1 Finanční perspektiva	44
3.1.1.1 Absolutní ukazatele	45
3.1.1.2 Poměrové ukazatele.....	45
3.1.1.3 Souhrnný ukazatel - Altmanův model.....	50
3.1.1.4 Analýza vývoje průmyslové výroby	50
3.3.2 Zákaznická perspektiva	51
3.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	52
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu.....	54
3.4 Implementace metody BSC	58
3.4.1 Odvození strategických cílů	59
3.4.2 Propojení strategických cílů – řetězec příčin a důsledků	60
3.4.3 Výběr měřítek	61
3.4.4 Určení cílových hodnot	65
4. SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	69
4.1 Stanovení strategických akcí.....	69
4.2 Rozšíření BSC v podniku.....	72
5. ZÁVĚR	73
Seznam použité literatury	75
Seznam zkratk a symbolů	78
Seznam tabulek, obrázků, grafů	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Potřeba hodnotit průběh a výsledky podnikatelských aktivit není otázkou posledních let, ani posledního století. To, jestli bylo dosaženo zadaného cíle, je klíčovou otázkou každé činnosti a o to více takové, která je prováděna za účelem zisku. Co se v průběhu let měnilo, jsou kritéria pro hodnocení a také celkový pohled na výkonnost. Výše dosaženého zisku už dávno není jediným ukazatelem výkonnosti firmy. Údaje vyčtené z účetních výkazů nejsou pro dnešní svět podnikání dostačující, protože podle nich nejsou podniky schopni odhadnout budoucí vývoj. Chce-li být podnik úspěšný, musí se na vytváření hodnoty do budoucna zaměřit.

Názory jak pohlížet na výkon podniku se v průběhu let měnily a rozvíjely. Od statického pohledu získaného z účetnictví dospěli odborníci ke komplexním metodám, kterými je možné zachytit i jiná než finanční hlediska. Jeden z komplexních přístupů představuje metoda Balanced Scorecard. V USA, kde metoda vznikla, byla rychle převzata do praxe. Jak manažeři firem postupně objevovali další přínosy a využití tohoto přístupu, stávala se tato metoda nejen nástrojem pro posouzení výkonnosti, ale spíše strategickým manažerským nástrojem. Hlavním cílem je se při řízení organizace soustředit na taková měřítka, která jsou kritická pro naplňování strategických cílů. BSC umožňuje slovně vyjádřenou strategii jakékoliv organizace převést pomocí měřítek a cílových hodnot do cílů, které je možné kontrolovat a tím získat komplexní přehled o výkonnosti podniku nejen z pohledu financí. Od roku 2000 se metoda BSC začala používat v Evropě a postupně proniká také do českého prostředí.

Cílem diplomové práce je navrhnout implementaci metody BSC ve výrobním podniku ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a. s. První částí práce je úvod do problematiky hodnocení výkonu podniku. V teoreticko-metodologické části práce jsou východiska pro měření výkonnosti podniku, která rozebírají různé pohledy na výkonnost podniku prostřednictvím tradičních, moderních a komplexních přístupů. Dále je popsán vznik, vývoj a přínosy metody BSC, detailně jsou rozebrány jednotlivé perspektivy – zákaznická, finanční, interních procesů a učení se a růstu. Součástí teoretické části práce je také postup při zavádění metody BSC v podnikatelské jednotce.

V úvodu aplikační části je popsán podnik a jeho výchozí situace z pohledu jednotlivých perspektiv. Ve finanční perspektivě je použita metoda finanční analýzy, v zákaznické perspektivě metoda dotazníkového šetření. Popsání perspektivy interních procesů a učení se a růstu je realizováno zejména konzultacemi s vedením společnosti. Na základě analýzy výchozí situace jsou navrženy strategické cíle, které jsou rozděleny do jednotlivých perspektiv s následným výběrem vhodných měřítek a určení cílových hodnot.

Poslední část obsahuje shrnutí výsledku a návrh doporučení pro daný podnik ve formě strategických akcí. Tyto kroky mohou podniku zajistit, aby byla strategie podporována na všech úrovních, tzn. nejen vrcholovým managementem, ale i řadovými pracovníky při výkonu zaměstnání.

2. Teoretická východiska pro měření výkonnosti podniku

2.1 Výkonnost podniku

Wagner (2009, str. 17) definuje výkonnost obecně jako „charakteristiku, která popisuje způsob nebo průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti.“ Předpokladem této charakteristiky je schopnost a možnost porovnání zkoumaného (resp. hodnoceného) a referenčního jevu z hlediska stanovených měřítek. Zacílíme-li definici více do ekonomické oblasti, můžeme vycházet z pojetí Šuláka a Vacíka (2005), jež výkonnost vymezují jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. Zároveň autoři upozorňují na jeden z nedostatků uvedené definice. Mohli bychom konstatovat, že výkonný je pouze ten podnik, který dosahuje dobrých hospodářských výsledků. Zhodnocení investice také dostatečně neodráží zájmy ostatních zainteresovaných skupin. Každá skupina vstupující do interakce s podnikem nahlíží na výkonnost jinak. Vezme-li v úvahu pouze základní zainteresované strany, máme hned několik měřítek. Z pohledu zákazníka je výkonný takový podnik, který uspokojí jeho potřeby kvalitně s co nejnižší cenou, vlastníci chtějí návratnost svých vložených prostředků a růst hodnoty firmy. Proto je východiskem této práce Wagnerova širší definice výkonnosti.

Zjistit jak je podnik výkonný neboli jaký je jeho přínos zahrnuje podle Fibírové (2005, str. 14) dva samostatné úkoly

- „jak měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné, jak měřit výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat,
- pro koho měřit výkonnost podniku, kdo a proč informaci o úspěšnosti podniku požaduje, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle.“

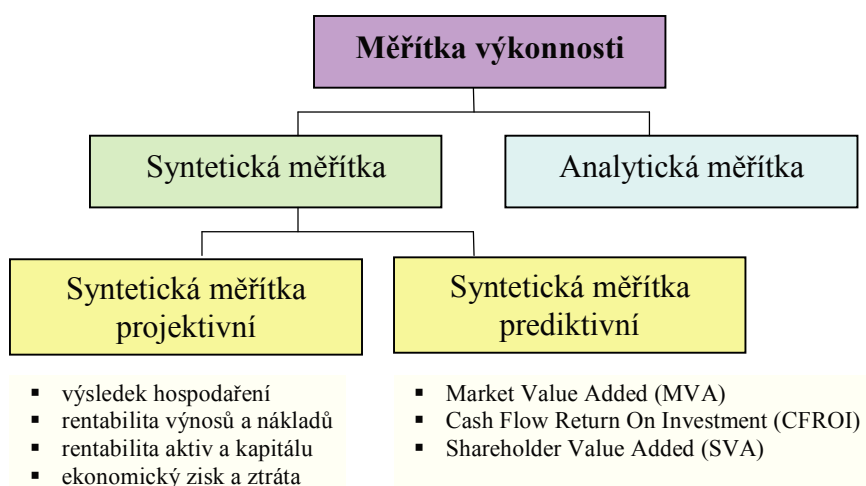
Vstupy a výstupy procesu mohou být vyjádřeny hodnotou (nejčastěji v peněžních jednotkách) nebo v naturáliích. Informačním zdrojem pro tento úhel pohledu je účetnictví, ze kterého může být dle mezinárodních standardů účetního výkaznictví zjištěna finanční pozice (v rozvaze), výkonnost (ve výsledovce) a změny ve finanční pozici (v samostatném výkazu). Pohled na použití údajů z účetnictví jako tzv. hodnotových kategorií a jejich význam při komplexním hodnocení výkonnosti podniku bude rozveden v dalších částech práce.

2.2 Přístupy k měření a měřítka výkonnosti podniku

V průběhu let, tak jak se měnily požadavky na hodnocení výkonnosti podniků, vznikaly různé přístupy k této disciplíně. Většina autorů se nyní shoduje na rozdělení těchto přístupů do tří kategorií: **tradiční, moderní a komplexní přístupy**.

Vedle tohoto členění existují kategorie podle měřítek. Wagner (2009) člení měřítka podle úrovně podrobnosti na syntetická (shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti podniku) a analytická (jsou zaměřena na konkrétní část výkonnosti). Syntetická měřítka autor dále dělí na projektivní část (pomocí těch je budoucí výkonnost projekcí současného vývoje) a prediktivní (vycházejí z odhadu budoucího vývoje). Schématicky je vztah měřítek zachycen na obrázku 2.1 Členění měřítek výkonnosti.

Obrázek 2.1 Členění měřítek výkonnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě Wagner (2009)

Není možné jasně definovat, která z kategorií je lepší. Komplexnost syntetických měřítek může být zároveň výhodou i nevýhodou, protože sloučení všech skutečností do jedné může nabídnout jednoduchý výsledek, který však nebude mít vypovídací schopnost stejnou pro vlastníka, manažera a zákazníka.

2.2.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti

Tyto přístupy jsou nejrozšířenější z důvodu snadného získání zdrojů pro výpočet jednotlivých ukazatelů. Vychází se především z informací finančního charakteru, které jsou zachyceny v účetních výkazech. Základním prostředkem pro tradiční přístup k hodnocení podniku je finanční analýza. Z toho vyplývá, že tradiční přístupy analyzují především finanční stránku podnikání. V literatuře je zdůrazňována omezenost tradičních přístupů ve smyslu zachycení hodnot pro zákazníka a další skupiny. To je v rozporu se současnými trendy, kdy pouhé dosažení zisku ustupuje do pozadí a výkonnost se hodnotí především podle vytváření hodnot pro stakeholders a shareholders. Výstupy, které tento přístup poskytuje, jsou orientované spíše na minulost a chybí predikce budoucího vývoje.

Tradiční přístupy je možné rozdělit do několika skupin.

- **Absolutní ukazatele** – tokové nebo stavové veličiny, která informují o situaci dané veličiny. Ukazatele jsou zachyceny **v rozvaze, ve výkazu zisku a ztráty** nebo **v cash-flow**, který představuje finanční toky v podniku, pomocí kterých jsou vyvozovány výsledky o likviditě (Šulák, Vacík, 2005).
- **Rozdílové ukazatele** – jsou zaměřeny především na likviditu podniku. Nejvíce používaným rozdílovým ukazatelem je **čistý pracovní kapitál**, kterým je zachycován rozdíl mezi oběžnými aktivy a cizím krátkodobým kapitálem. Tento rozdíl představuje oběžný majetek, který je financován z dlouhodobých zdrojů. Pro dobrou platební schopnost podniku by měla být hodnota ukazatele vždy kladná (Knapková, Pavelková, 2010).
- **Poměrové ukazatele** – zachycují vzájemný poměr mezi absolutními ukazateli, čímž je zvyšována jejich vypovídací schopnost. Z ukazatelů je pak možné sestavit paralelní nebo pyramidovou soustavu. V paralelní soustavě mají všechny ukazatele stejné postavení a význam. V pyramidové soustavě se volí jeden ukazatel jako nejdůležitější (stojí na vrcholu pyramidy) a ten je následně rozkládán, tak aby byly zjištěny příčiny, které ukazatel na vrcholu pyramidy ovlivňují (Kislingerová, 2001).

V paralelních soustavách dominují především následující ukazatele.

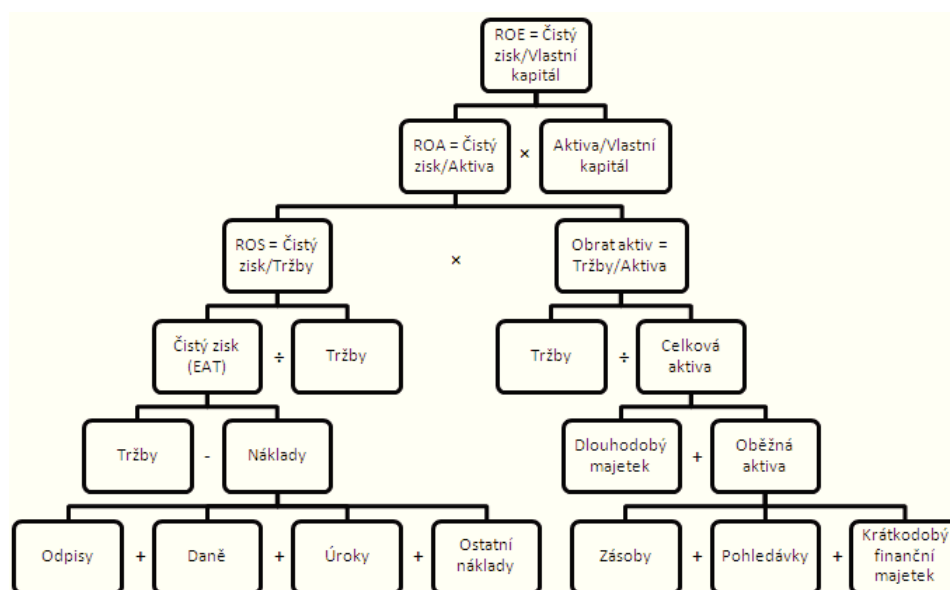
- **Ukazatele rentability**, kterými je dáván do poměru zisk s vybranými zdroji. „Ukazatele rentability poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní kapitál) nebo k tržbám“ (Kislingerová, 2001, str. 69). Management zajímá např. rentabilita vloženého kapitálu (ROI, return on investments), rentabilita aktiv (ROA, return on assets), rentabilita tržeb (ROS, return on sales) nebo rentabilita vlastního kapitálu (ROE, return on equity).
- **Ukazatele likvidity** vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům. Rozlišováno je několik druhů likvidity. Likvidita běžná (III. stupeň) je poměrem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Autory doporučována optimální hodnota je v rozmezí 1,5 až 2,5. Pohotová likvidita (II. stupeň) vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy očištěnými od zásoby a krátkodobými závazky. Optimální hodnota by měla být v rozmezí mezi 1 až 1,5. Likvidita okamžitá (I. stupeň) je poměr mezi peněžními prostředky podniku a okamžitě splatnými závazky. Doporučovaná hodnota je mezi 0,2 až 0,5. Sledován může být i podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Tento ukazatel vypovídá o krátkodobé finanční stabilitě podniku. Doporučovaná hodnota by měla být mezi 30 % až 50 % (Knapková, Pavelková, 2010). Doporučené hodnoty by neměly být považovány za striktně dané. Je potřeba přihlížet k záměrům podniku a aktuální situaci na trhu nebo v odvětví.
- **Ukazatele aktivity**, pomocí kterých je vyjádřena efektivita využívání vlastních zdrojů a zbytečné vázání kapitálu. Tyto ukazatele lze rozdělit do dvou velkých skupin – ukazatele počtu obrátů a ukazatele doby obratu. Počet obrátů vypovídá o tom, kolikrát za rok se obrátí určitý druh majetku v tržbách. Doba obratu je počet dní trvání jednoho takového obratu. Podniky sledují zejména obrat aktiv, zásob, pohledávek nebo dobu obratu dluhů (Kislingerová, 2001).
- **Ukazatele zadluženosti** identifikují riziko při využívání cizích zdrojů. Každá podnikatelská jednotka volí určitý poměr vlastních a cizích zdrojů. Pomocí ukazatelů zadluženosti management kontroluje, jestli je zvolený poměr vhodný

nebo představuje finanční riziko. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti (celkový cizí kapitál/celkový kapitál), tím je možné riziko vyšší (Šulák, Vacík, 2005).

- **Ukazatele kapitálové trhu** používají podniky, s jejichž akcemi je obchodováno na burze cenných papírů. Výsledky jsou zajímavé zejména pro akcionáře, kteří se pomocí propočtů snaží zachytit, jakou návratnost bude jejich investice mít. K účetním výkazům jako zdrojům informací se přidávají i informace kapitálového trhu. Mezi často používané ukazatele z této oblasti patří např. ukazatel P/E (slouží jako indikátor tržní hodnoty podniku), dividendový výnos (rozhoduje o držení nebo prodeji akcií), dividendy na akcii (dividendy za rok/počet emitovaných kmenových akcií), čistý zisk na akcii (čistý zisk/ počet emitovaných kmenových akcií) a další (Šulák, Vacík, 2005). „Tato skupina ukazatelů porovnává vidění kapitálového trhu s výkonností podniku“ (Kislingerová, 2001, str. 77).

Pyramidová soustava poměrových ukazatelů patří mezi soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, které bývají pro lepší orientaci vyjádřeny graficky. Růčková (2008) popisuje dva základní postupy, které mohou být při rozkladu použity – je to **aditivní rozklad** (součet nebo rozdíl dvou a více ukazatelů) nebo **multiplikativní rozklad** (součin nebo podíl dvou a více ukazatelů). Dojde-li ke změně jednoho ukazatele v pyramidě, změní se i ostatní. Tím je zachycena vzájemná závislost jednotlivých ukazatelů. Prvním a v současnosti stále používaným pyramidovým rozkladem je Du Pont rozklad, kde je vrchol pyramidy tvořen rentabilitou vlastního kapitálu. Na dalších úrovních jsou ukazatele, které rentabilitu kapitálu ovlivňují (viz obrázek 2.2 Du Pont rozklad). V podnicích slouží tento rozklad pro odhalení základních činitelů efektivnosti.

Obrázek 2.2 Du Pont rozklad



Zdroj: web Managementmania [21]

- **souhrnné ukazatele** pomocí jediného číselného výsledku vyjadřují finanční zdraví podniku. Členit tyto ukazatele je možné z různých hledisek. Šulák a Vacík (2005) popisují dvě skupiny – ukazatele jednorozměrné (např. Beaverův test) a vícerozměrné (Altamanův test, Tamariho index rizika, Tafflerův ukazatel nebo Index IN). Jako hlavní nedostatek ukazatelů jednorozměrných uvádí skutečnost, že podle nich může být jeden podnik výhledově zařazen do bezproblémového i problémového podniku. Vícerozměrné ukazatele zahrnují více poměrových finančních ukazatelů. Častěji se v literatuře objevuje členění na bonitní a bankrotní modely. Pomocí bonitních modelů je diagnostikováno finanční zdraví podniku tím, že jsou bodově hodnoceny jednotlivé oblasti hospodaření a podle dosaženého výsledku je podnik zařazen do dané kategorie. Do skupiny bonitních modelů patří např. Kralický Quicktest nebo Tamariho model. Bankrotními modely se zjišťuje, jestli hodnocenému podniku hrozí v blízké budoucnosti bankrot. Za tímto účelem je sledována zejména likvidita, čistý pracovní kapitál a rentabilita vloženého kapitálu. K bankrotním modelům patří např. Altamanovo Z-skóre, Tafflerův model nebo indexy IN (Knapková, Pavelková, 2010).

Mezi souhrnné ukazatele patří např. Beaverův test nebo Altmanův model.

- **Beaverův test** je jednorozměrný ukazatel patřící do skupiny bankrotních modelů. Beaver zkoumal podniky ohrožené bankrotem a jejich hodnoty pak porovnával s množinou prosperujících podniků. V současné praxi není tento

model při hodnocení finančních výkonnosti podniku příliš využíván, protože neposkytuje jeden výsledek, ale každý ukazatel je zkoumán odděleně (Vochozka, 2011).

- **Altmanův model** je příkladem komplexního bankrotního modelu. Celkové číslo, které představuje finanční zdraví podniku, je tvořeno součtem pěti poměrových ukazatelů, přičemž každý ukazatel má svou váhu. Základem pro vypracování rovnice byla data z reálných podniků. Altmanův model byl od svého zveřejnění v roce 1968 několikrát modifikován. Byl upraven pro podniky nekotované na kapitálovém trhu nebo také pro specifické podmínky české ekonomiky. Poměrové ukazatele jsou pro podniky obchodované či neobchodované na burze stejné, liší jen váha jednotlivých ukazatelů. Pro české podniky byla rovnice doplněna o podíl závazků po lhůtě splatnosti na tržbách. Tomuto ukazateli byla přidělena váha 1 (Růčková, 2008).

Marinič (2008) uvádí jiný vzorec, který je používán v českém prostředí (viz vzorec 2.1).

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5 \quad (2.1)$$

- Kde X_1 = čistý pracovní kapitál/celková aktiva,
 X_2 = čistý nerozdělený zisk/celková aktiva (rentabilita čistých aktiv),
 X_3 = provozní výsledek hospodaření (nebo EBIT)/celková aktiva,
 X_4 = vlastní kapitál/účetní hodnota dluhů,
 X_5 = tržby/celková aktiva.

Podle hodnoty Z je posuzováno finanční zdraví podniku. Hranice jednotlivých kategorií se v literatuře mírně liší. Altman a Hotchkiss (2006) uvádí jako hranici pro tzv. pásmo bankrotu (distress zone) hodnotu 1,23. Je-li výsledné Z pod touto hranicí, je podnik v možném ohrožení bankrotu. Je-li výsledek větší než 2,90 je firmu možné označit jako finančně zdravou a leží v tzv. bezpečné zóně (safe zone). Všechny hodnoty mezi 1,23 a 2,90 označují autoři jako tzv. šedou zónu (gray zone). U těchto podniků není možné podle Altmanova Z -skóre jednoznačně určit jejich finanční zdraví.

2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti

Doposud popisované přístupy k měření výkonnosti podniku jsou orientovány především na zjišťování hospodářského výsledku a jeho vztahu k objemu investovaného kapitálu. Jak popisuje Wagner (2009) je tento přístup charakteristický pro začátek druhé poloviny 20. století. Od 70. let začínají do oblasti hodnocení pronikat nové tendence. Nové moderní přístupy se snaží zahrnout do měření výkonnosti více dopady současné činnosti podniku na budoucí vývoj výkonnosti podniku. Důležitá je také snaha o harmonizaci obsahu i metod výpočtu jednotlivých měřítek s cílem lepší srovnatelnosti výsledků mezi podniky a srozumitelnosti pro externí uživatele, kteří se na vedení společnosti nepodílejí. K tomu do značné míry přispěly Mezinárodní účetní standardy (vydány v roce 1973).

Potřeba zahrnout do hodnocení výkonu tvorbu hodnot pro vlastníky (resp. akcionáře) nebo zákazníky se odrazila v nových měřících jako ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), tržní přidané hodnoty (MVA) nebo ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (CFROI).

- **Ekonomická přidaná hodnota (EVA, economic value added)** je konceptem americké konzultační firmy Stern a Stewart z roku 1990 založeným na ekonomickém zisku, tzn. zisku, který podnik dosahuje nejen po uhrazení běžných nákladů, ale také nákladů na kapitál. Ukazatel EVA je čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálů a je schopen zachytit maximalizaci hodnoty pro akcionáře (Maříková, Mařík, 2005). K výpočtu podle vzorce 2.2 jsou potřeba tři základní veličiny:
 - provozní výsledek hospodaření – NOPAT (net operating profit after taxes) neboli zisk z operativní činnosti podniku¹,
 - investovaný kapitál – Capital (kapitál vázaný v aktivech, která slouží operativní činnosti podniku),
 - průměrné náklady na kapitál – WACC (weighted average cost of capital), závisí na struktuře kapitálu (vlastní, cizí) a nákladech na jednotlivé druhy kapitálu.

$$EVA = NOPAT - Capital \cdot WACC \quad (2.2)$$

¹ nemusí být vždy totožný s provozním výsledkem hospodaření podle českých účetních standardů

- **Tržní přidaná hodnota (market value added, MVA)** je rovněž konceptem společnosti Stern a Stewart. MVA vypočtený podle vzorce 2.3 představuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a investovaným kapitálem. Kladný výsledek informuje akcionáře o tom, kolik získali tím, že svůj kapitál investovali do daného podniku. MVA je lepším ukazatelem než jen samostatná tržní hodnota podniku, protože tu je možné zvyšovat např. pouze tím, že budeme investovat další kapitál. MVA je o tuto skutečnost očištěn. Bohatství akcionářů je tím větší, čím větší je rozdíl mezi celkovou hodnotou firmy a celkovým kapitálem (Maříková, Mařík, 2005).

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota podniku} - \text{investovaný (vložený) kapitál} \quad (2.3)$$

Šulák a Vacík (2005) popisují způsob jakým je ukazatel MVA schopen zachytit hodnocení budoucího vývoje. Pokud akcionáři očekávají optimistický vývoj, kupují akcie a jejich kurz stoupá. Tržní hodnota se tak proti účetní zvyšuje a tím společnost vytváří tržní hodnotu.

- **Rentabilita investic založená na peněžních tocích (CFROI, Cash Flow Return on Investement)** je moderní ukazatel, který byl založen společností HOLT Value Associates² koncem 90. let 20. století. Pomocí ukazatele je vyjadřována vnitřní výnosová míra za podnik jako soubor jednotlivých investic. Hodnota vypočtena podle metody CFROI vyjadřuje vnitřní výnosnost podniku za uplynulé období. Je to nejpřesnější model pro vyjádření výkonnosti podniku, zároveň však náročný na vstupy a je pro něj typická i pracnost výpočtu (Kislingerová, 2001).

2.2.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku

Doposud byla při měření výkonnosti podniku zohledňována převážně kritéria ekonomická. Přestože se díky modernímu přístupu začlenil do kritérií i pohled do budoucnosti, rostl koncem 80. let v USA tlak na větší zohlednění nefinančních měřítek výkonnosti podniku. Největším nedostatkem ekonomických ukazatelů je neschopnost zachytit tvorbu hodnoty pro zákazníka, zaměstnance a další skupiny. Vedení podniku prostřednictvím těchto ukazatelů nemůže sledovat, jak je rozvíjen potenciál společnosti nebo jaká je míra inovací.

² od roku 2002 známá jako CFSB Holt, původně konzultační firma založena v Chicagu, USA

Autoři Peters a Waterman (2001) na počátku 80. let určili na základě praxe úspěšných amerických podniků osm základních praktik:

- aktivně jednat;
- být blízko zákazníkovi;
- autonomnost a podnikavost;
- zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí;
- držet se činnosti, kde vznikají hodnoty;
- držet se toho, co firma umí a zná;
- jednoduché organizační formy;
- umět spojovat řízení „pevnou a volnou uzdou“.

Tito autoři nebyli jediní, kteří se snažili najít řešení pro stanovení kritických faktorů úspěšnosti. Diskuze na toto téma probíhají i v současnosti. Důležitým milníkem v kritice vypovídací schopnosti finančních kritérií pro vyjádření výkonu je metoda Balanced Scorecard, která je společně s EFQM řazena mezi komplexní přístupy k měření výkonnosti podniku.

Evropský model úspěšnosti (EFQM) vznikl v Evropě jako reakce na konkurenční boj s USA s Japonskem. Pomocí tohoto modelu měly být evropské podniky schopné se silné konkurenci vyrovnat. Koncept je založen na normové platformě ISO 9000. Pro podporu EFQM byla v roce 1988 založena Evropská nadace pro management kvality se sídlem v Bruselu. Model je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, prostřednictvím nichž je podnik hodnocen komplexně z hlediska vedení, lidí, politiky, strategie, partnerství a zdrojů.

Balanced Scorecard (BSC) je koncepce, která vznikla kolem roku 1990 v USA. Tým pod vedením D. Nortona a R. Kaplana pracoval na projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, který měl přijít na způsob jak do měření výkonnosti podniku začlenit i jiné než finanční (hodnotové) ukazatele. Pravidelné schůzky představitelů firem z různých oblastí podnikání vyústily do navržení systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (Fibířová, Šoljáková, 2005). Podrobněji budou metodě BSC věnovány další kapitoly.

2.3 Metoda *Balanced Scorecard*

Metoda BSC je jednou z nejmodernějších metod strategického řízení a měření výkonnosti organizace, kterou lze použít ve všech odvětvích podnikání, ať už ve výrobě nebo ve službách. BSC představuje komplexní systém plánování a řízení. Šulák, Vacík (2005, str. 62) souhrnně popisují metodu BSC jako „účelově strukturovaný model strategie společnosti a nástroj její implementace, který s využitím finančních a nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti, příslušných indikátorů a strategických iniciativ popisuje představu o budoucnosti společnosti a způsobu jejího naplňování konkrétními akcemi a rozhodnutími.“ Vysušil (2004) překládá název volně do češtiny jako vyvážený systém hodnotících ukazatelů. V podnikové praxi se častěji používá původní označení nebo zkratka BSC.

2.3.1 *Vznik a vývoj BSC*

Na počátku vzniku metody BSC stálo zjištění, že dosavadní systém řízení je nepružný a příliš závislý na podnikovém finančním účetnictví. Finanční výkazy byly pro management podniku dostačujícím zdrojem informací pouze do tzv. ropné krize, po které ekonomika začala být označována jako turbulentní. V této době se pro řízení podniku začal hledat nový pohled zaměřený dopředu. Vzniklo tak např. manažerské účetnictví, controlling a procesní řízení. Vedle těchto přístupů vznikl nový propracovaný návrh systému řízení prezentovaný poprvé v roce 1992 v článku „Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ publikovaném v Harward Business Review. Jeho autory jsou konzultant Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří tvrdili, že všechny dosavadní přístupy jsou pro podnikové řízení přínosné, pokud jsou však všechny přístupy shrnuty do jednoho, neposkytnou manažerům vyvážený (tedy „balanced“) přehled výsledků (Vysušil, 2004).

Vzniku celé koncepce předcházela projekt „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Cílem projektu bylo vytvoření nového modelu měření výkonnosti, protože jeho účastníci byli přesvědčeni, že spoléhání se pouze na finanční ukazatele omezuje potenciál podniku vytvářet hodnotu do budoucna. Projekt probíhal formou diskuze vrcholového vedení velkých podniků. Výsledkem bylo sestavení Balanced Scorecard („balanced“ v překladu vyvážený, „scorecard“ je pojem ze sportovního prostředí a představuje tabulku výsledků) skládající se ze čtyř základních perspektiv – finanční, zákaznické, interní a inovační a růstové. Vyváženost má být zachována zejména mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními

a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Autoři zachovávají tradiční finanční ukazatele a nepopírají jejich význam. Zároveň však doplňují ukazatele nefinanční (Kaplan, Norton, 2007).

Wagner (2009, str. 230) shrnuje původní myšlenku takto „BSC sleduje takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability.“ Při zavádění BSC do konkrétních podniků došlo k obohacení této metody. Někteří manažeři objevili skutečnost, že se v BSC skrývá něco víc než jen měřicí systém a začali tento koncept používat i k formulování a komunikaci nové strategie podniku. Prokázala se důležitost mezi propojením měřítek BSC a strategie. Důležitost tohoto propojení, které je pro úspěšné zavedení BSC klíčové, bylo autory popsáno v druhém článku „Putting the Balanced Scorecard to Work“ zveřejněném v roce 1993. S pomocí propojení měřítek se strategií bylo možné zjistit i příčinné souvislosti, např. jak se investice do školení zaměstnanců promítnou do budoucí finanční výkonnosti. Pokračovalo se v zavádění metody do firem a praxe ukázala další možnost použití. Skutečnost, že prostřednictvím metody BSC lze strategii nejen formulovat, ale také řídit. BSC byla podniky používána jako základní organizační rámec pro důležité manažerské procesy (stanovení cílů, alokace zdrojů, stanovení rozpočtů apod.) Povýšení BSC na manažerský systém popsali autoři ve třetím článku „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“ v roce 1996 (Kaplan, Norton, 2007).

2.3.2 Použití a přínosy BSC

Niven (2006) shrnuje použití BSC do třech klíčových oblastí, ve kterých BSC pomáhá podniku řešit základní problémy. Je to oblast:

- efektivního měření organizační výkonnosti,
- využívání nehmotného majetku,
- implementace strategie.

Podobný pohled nabízí Kaplan a Norton (2007), kteří uvádějí, že podniky, které používají metodu BSC jako něco více než taktický a operační systém měřítek, využívají jejich měřících vlastností k realizaci čtyř kritických manažerských procesů:

- vyjasnění a převedení strategie,
- propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení záměrů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se.

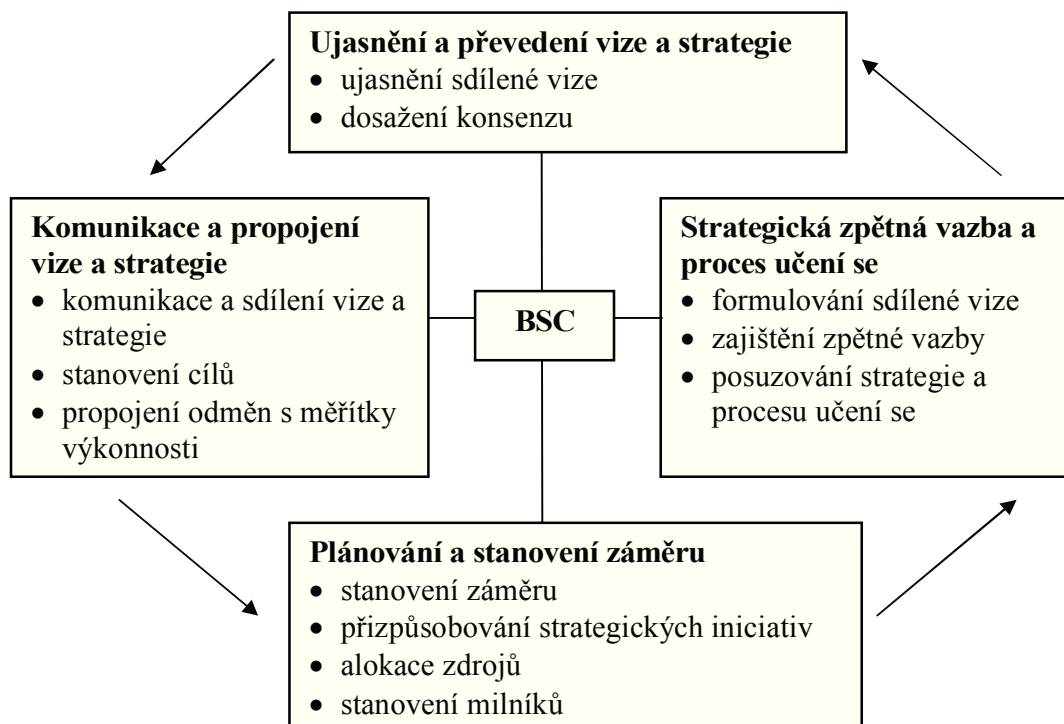
Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů je týmovou prací vrcholového vedení. Nejdříve jsou definovány finanční a zákaznické cíle, poté cíle v rámci vlastních interních procesů a učení se a růstu.

Komunikace a propojení strategických plánů a měřítek rozšiřuje v rámci celé organizace informace o tom, jakých kritických cílů musí být dosaženo, aby byla podniková strategie naplněna. Komunikována je rovněž odpovědnost výkonných manažerů za realizaci podnikové strategie. Cílem je aby všichni pochopili strategii a dlouhodobé cíle, které k naplnění vize přispějí.

Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ umožňuje kvantifikovat, jakých cílů chce podnik dosáhnout, jakými způsoby a jaké krátkodobého cíle jejich dosažení podpoří. BSC podporuje změny v podniku. Cíle pro měřítka by měly být stanoveny na tři až pět let a měly by být dostatečně ambiciózní. K naplnění ambiciózních cílů pak musí být soulad ve všech perspektivách.

Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se je nejdůležitějším a nejinovativnějším procesem metody BSC. Zpětná vazba je poskytována zejména manažerům, kteří bez zavedení BSC do podniku nemají informaci o tom jak je jimi zavedená strategie úspěšná. Díky stanovení konkrétních cílů v oblasti finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu je možné sledovat výsledky průběžně. Manažeři mají možnost nejen získat informace o dosažených výsledcích, ale také informaci jak jsou naplňována jejich očekávání. Návaznost jednotlivých manažerských procesů je znázorněna na obrázku 2.3 BSC jako strategický rámec.

Obrázek 2.3 BSC jako strategický rámec



Zdroj: Kaplan, Norton (2007, str. 23)

Horváth (2002) identifikuje osm manažerských problémů, které vedou k potřebě zavedení BSC. Kromě kritiky klasických ukazatelů, potřeby zpřehlednění externího i interního reportingu, nutnosti zjednodušení procesu plánování a dalších, je podle něj jedním z hlavních důvodů proč podniky přistupují k implementaci BSC nutnost prosazení strategie, resp. převedení strategie do praxe. I když potřeba realizovat strategii existuje od doby jejího vzniku, je v současné době kladen velký tlak na rychlost realizace a to z důvodů velké konkurence, která nutí podniky častěji strategii měnit a přizpůsobovat.

Horváth (2002) rozděluje strategický proces na fázi hledání strategie a fázi realizace strategie. Pro obě fáze existují metodologie používané v praxi. Chybí však koncept, který by podnikům usnadnil vzájemné propojení obou fází. Řešení lze nalézt právě prostřednictvím metody BSC. Strategické cíle jsou odvozovány ze strategie. Pro sledování dosažení strategických cílů jsou jim přiřazena finanční a nefinanční měřítka. Pro dosažení cílů jsou naplánovány strategické akce, které jsou také přiřazeny k jednotlivým cílům.

Metoda BSC se po zavedení v podnicích přenesla i do neziskového sektoru, státní správy, zdravotnictví apod. V prostředí neziskových organizací dochází ke změně logiky „co se stane když“. Zatímco u BSC v podnicích zaměřených na zisk je faktorem úspěchu finanční oblast. Neziskové organizace, územní samosprávní celky apod. mají jako cíl uspokojení potřeb klienta, resp. občana.

Organizace, které dosahují na základě využití BSC mimořádných výsledků, jsou zařazeny do Síně slávy BSC. Byl proveden výzkum, který porovnával manažerské postupy těchto úspěšných organizací a organizací, jejichž cíle pomocí BSC naplněny nebyly. Největší rozdíl byl v tzv. vyladění organizace neboli vyladování strategií na úrovni celé organizace. Tento proces je pro konečný přínos BSC velmi důležitý. Pozornost by neměla být v případě podniků tvořených portfoliem podnikatelských jednotek zaměřena izolovaně na tyto subjekty, ale na celou organizaci (Kaplan, Norton, 2006).

2.3.3 Principy propojení BSC se strategií

Strategie bývá obvykle vyjádřena slovně. Aby mohla být změřena, je nutné vytvořit měřítko, které je možné s danou strategií propojit. K tomu Kaplan a Norton (2007) využívají tři principy:

- vztahy příčin a důsledků,
- hybné síly výkonnosti,
- vazby na finance.

Vztahy příčin a důsledků

Autoři metody BSC vychází ze skutečnosti, že „strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku, kterou mohou být vyjádřeny posloupností výroků jestliže-potom“ (Kaplan, Norton, 2007, str. 131). Řetězec příčin a následku by měl procházet postupně všemi perspektivami. Úkolem dobře navrženého měřicího systému je, aby tyto vztahy mezi cíli zachytil tak, aby mohly být řízeny a ověřovány.

Hybné síly výkonnosti

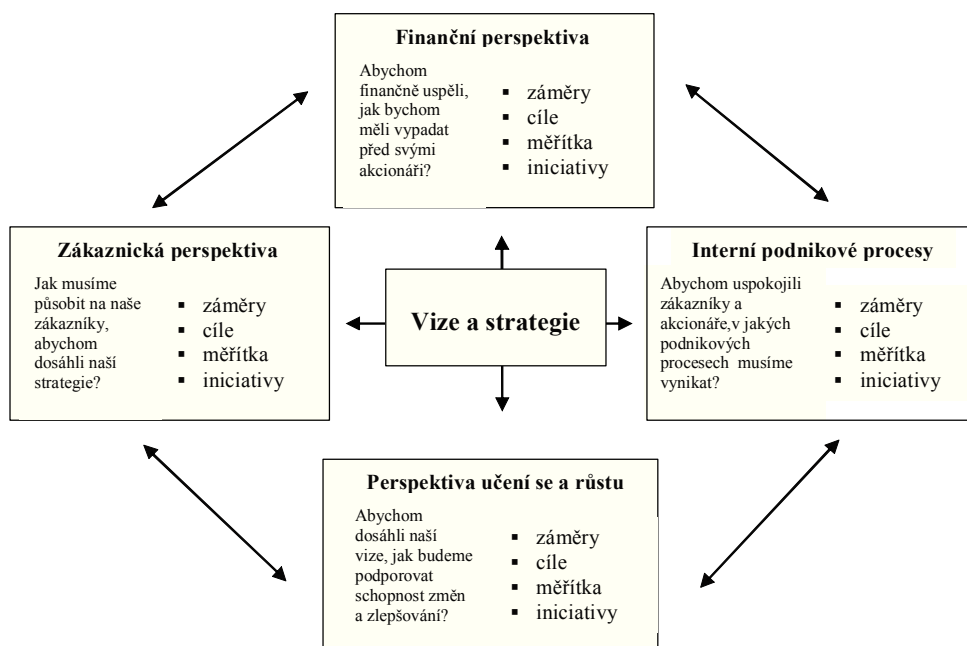
V BSC jsou používány dva druhy měřítek – výstupní měřítko (zpožděné indikátory) a hybné síly výkonnosti (předstižené indikátory). Nejčastějšími výstupními měřítky jsou např. podíl na trhu, obrát, zisk. Zatímco zpožděné indikátory jsou pro všechny podniky stejné,

předstižené indikátory odpovídají jedinečnosti strategie každého podniku. Hybné síly výkonnosti určují, jak má být výstupů dosaženo. Řízením předstižených indikátorů jsou ovlivňovány konečné výstupy. Typickými předstiženými indikátory mohou být cyklus vývoje produktu, průzkum spokojenosti zákazníků, změna počtu zaměstnanců apod. I přes snahu o vyváženost autoři Kaplan a Norton (2007) zdůrazňují nutnost sledovat finanční ukazatele jako ROCE nebo EVA. Pojmy jako jakost, spokojenost zákazníka, inovace apod. musí být brány jako prostředek k dosažení finanční výkonnosti, nikoliv jako cíle samy pro sebe.

2.4 Základní perspektivy metody BSC

Strategie je metodou BSC převáděna do cílů a měřítek, které jsou zařazeny do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy tvoří celkový rámec BSC (viz obrázek 2.4 Celkový rámec BSC).

Obrázek 2.4 Celkový rámec BSC



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaplan, Norton, 1996

Podle Fibírové a Šoljákové (2005) je termín perspektiva použit zcela záměrně. Cílem perspektivy je nabídnout na stejný předmět různé úhly pohledu. Předmětem je v metodě BSC činnost podniku a jeho strategie. Úkolem správně sestaveného BSC je v každé perspektivě vyjádřit cíl tak konkrétně, aby bylo možné ho nejen vyjádřit a měřit, ale zejména sledovat jejich provázanost.

Kaplan a Norton se zabývají také otázkou počtu perspektiv. Základním modelem BSC jsou definovány čtyři perspektivy. Autoři se však nebrání skutečnosti, že metoda může fungovat i pokud podnik perspektivy přidá nebo ubere. Zachována by měla být zásada, že zachyceny jsou jen ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu. Podniky málokdy trpí nedostatkem měřítek, která by měla být sledována. Častěji jsou přehlaceni a při každém návrhu poradce nebo vedení přidávají měřítka další. Omezením měřítek v každé perspektivě je tak manažerům umožněno soustředit se na kritické oblasti (Kaplan, Norton, 1992).

2.4.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je zaměřena na hledání odpovědi na otázku jak bychom měli vystupovat před akcionáři, abychom byli úspěšní ve finanční oblasti a jak prezentovat výsledky (Vysušil, 2004). Finanční perspektiva měří finanční efekt realizace strategie (Horváth, 2002). Příkladem cílů ve finanční perspektivě může být jednoduché vyjádření: přežít, uspět, prosperovat. Jako měřítko pro přežití lze stanovit cash-flow, pro úspěch např. čtvrtletní růst prodejů nebo provozní výnosy, pro cíl prosperity je možné použít např. podíl na trhu (Kaplan, Norton, 1992).

Při tvorbě metody BSC byla některými manažery otevřena otázka, jestli je vůbec nutné a přínosné v dnešní době pohlížet na business z finanční perspektivy. Jako hlavní nevýhoda byla zmiňována skutečnost, že upřednostňování krátkodobé finanční úspěšnosti může podnik poškodit v budoucnu. Toto tvrzení, ale Kaplan a Norton vyvrátili pomocí provázanosti jednotlivých perspektiv. „Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv“. (Kaplan, Norton, 2007, str. 48). Při určování cílů a výběru měřítek je důležité mít na paměti dvě skutečnosti. Finanční měřítka definují finanční výkonnost a zároveň slouží k posouzení cílů a měřítek ve všech ostatních perspektivách (Kaplan, Norton, 2007). Strategie odpovídá fázi životního cyklu, ve kterém se podnikatelská jednotka nachází. Finanční cíle mají být z důvodu změn v podnikatelském prostředí pravidelně kontrolovány a podle potřeby měněny. Kaplan, Norton (2007) uvádějí pro zjednodušení tři základní fáze životního cyklu podniku:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

Vysušil (2004) přiřazuje ke každé ze základních fází (růst, udržení, sklizeň) strategii.

Fáze růstu odpovídá růstové strategii, která je náročná na růstový potenciál. Jde např. o fázi zavádění nového výrobku, u kterého se předpokládá velký odbyt. Vzhledem k finanční náročnosti této fáze, může podnik pracovat se zápornými peněžními toky. Podle Kaplana a Nortona (2007) bude v růstové fázi cílem jednotky růst obratu a růst prodeje v cílových segmentech.

Většina podnikatelských jednotek se nachází ve **fázi udržení**. Strategie udržení však nesmí znamenat stagnaci a proto podnik nadále investuje do zvýšení kapacity, odstranění úzkých míst a neustálého zlepšování. Podnik už má zaveden svůj sortiment a zaměřuje se na ziskovost. Cíle jsou orientovány na maximalizaci příjmů při daném investičním kapitálu. Zvoleným měřítkem může být ROI, ROCE nebo EVA.

Dostane-li se podnik do **fáze sklizeň**, omezuje investice. Přednost se dává těm, které mají krátkou dobu návratnosti. Cílem není rozšiřování kapacity, pouze udržení stávající. Vedení podniku se soustředí na maximální přítok hotovosti, který je sledován prostřednictvím provozního cash-flow nebo snížení pracovního kapitálu.

Kaplan a Norton (2007) rozvádějí tři finanční oblasti, které podporují tři obchodní strategie – růst obratu a mix výrobků nebo služeb, snižování nákladů (zvyšování produktivity a využití zdrojů (investiční strategie). Vzájemné propojení finančních oblastí resp. strategických témat a strategie je znázorněno na obrázku 2.5 Měření strategických finančních témat. Každé strategii je v závislosti na finanční oblasti přiřazen agregovaný finanční cíl. Rozhodne-li se vedení zaměřit na snížení nákladů/zvyšování produktivity a podnik se přitom nachází ve fázi růstu je měřítkem obrát připadání na jednoho zaměstnance.

Obrázek 2.5 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růstu obrátu a mix výrobků a služeb	Snížení nákladů a zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů, procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice (procento prodeje), výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech, křížový prodej, procento obrátu z nových aplikací výrobků, ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí, míra snížení nákladovosti, nepřímé výdaje	Míra pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash), ROCE, ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky, procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky vstupu, na transakci)	Doba návratnosti, výkonnost (propustnost)

Zdroj: Kaplan, Norton (2007, str. 52)

▪ **Růst obrátu a mix výrobků nebo služeb**

Většího obrátu může podnikatelská jednotka dosáhnout zavedením nového produktu, nové aplikace, získáním nových zákazníků a nových trhů, navázáním nových vztahů, novým mixem výrobků a služeb nebo zavedením nové cenové strategie.

▪ **Snížování náklad/zvyšování produktivity**

Podnik se může kromě jiného zaměřit na snížování nákladů a zvyšování produktivity. Je nutné pečlivě zvážit, jaké postupy budou k dosažení tohoto cíle použity. Snížování nákladů se může projevit jako krátkozraké a ohrozit např. úspěšnost zavádění nového výrobku. Snížit náklady je možné zvýšením obrátu, kde je měřítkem obrát na zaměstnance. Ve fázi stability může vedení zvolit cestu snížování jednicových nákladů.

▪ **Využití zdrojů/investiční strategie**

Jedním z možných měřítek v oblasti efektivního využití zdrojů je cyklus cash-to-cash. Vysušil (2004, str. 55) ho definuje jako „rozdíl mezi splatností závazků dodavatelům a příjmem hotovostních plateb od zákazníků“. Ideální hodnota se rovná nule. Záporný cyklus

cash-to-cash mají podniky, které platí dodavatelům až poté co za prodané zboží obdrží platby od zákazníka. Kaplan a Norton (2007) uvádí, že dosažení nulového nebo záporného cyklu může být pro podnik nedosažitelným cílem, avšak každá snižení je prostředkem pro zvýšení efektivnosti pracovního kapitálu. Jiným měřítkem v této oblasti může být zlepšení investičních procedur.

2.4.2 Zákaznická perspektiva

Podle Horvátha (2002, str. 25) je základní otázkou zákaznické perspektivy „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“. Takto definovaná otázka představuje odklon od analytického pohledu směrem k pohledu na budoucí vývoj. Počátečním krokem při stanovení cílů v oblasti péče o zákazníky je identifikování zákaznických a tržních segmentů. Tím je provedena diferenciací zákazníků, kteří jsou z pohledu podniku prostředkem jak dosáhnout obratu. Obrat je pak součástí finančních cílů. Tato skutečnost představuje již zmiňované propojení jednotlivých perspektiv. Klíčová zákaznická měřítka jsou podle Kaplana a Nortona (2007):

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků
- získávání nových zákazníků
- spokojenost,
- ziskovost zákazníků.

Podíl na trhu

Zjišťování jakou část celkového trhu obsluhuje daná společnost je v podnikatelské praxi rutinní záležitostí. Vedení podniku tuto skutečnost monitoruje zcela běžně. Měřítkem této oblasti je např. poměr tržeb podniku k tržbám v celém odvětví nebo poměr počtu zákazníků k celkovému počtu zákazníků v celém odvětví.

Udržení zákazníků

Pokud podnik není schopen zákazníky udržet, musí být identifikována příčina úbytku. Situace v oblasti zákazníků je možné měřit např. procentem růstu objemu zakázek, které uzavřeli se svými stávajícími zákazníky.

Získávání nových zákazníků

Cílem podnikatelské jednotky je nejen udržet zákazníky stávající, ale získávat zákazníky nové a posilovat tím svůj podíl na trhu a objem obrátu. Jak je podnik při získávání nových zákazníků úspěšný, může být zjištěno poměrem nových zákazníků k počtu zákazníků, kteří byli osloveni nebo stanovením nákladů na získání nového zákazníka (náklady na oslovení nových zákazníků děleno počtem nových zákazníků).

Spokojenost zákazníků

Vysušil (2004) zmiňuje dva druhy spokojenosti zákazníků – základní a mimořádnou. Tzv. mimořádnou spokojenost popisují Jones, Sasser (1995) jako nezbytnost pro loajalitu zákazníka a definují čtyři základní složky, které spokojenosti zákazníků ovlivňují: základní parametry výrobku nebo služby, které zákazníci očekávají od všech dodavatelů; základní servis jakým je zákaznická podpora, která umožní snadnější používání výrobku nebo služby; proces reklamace a komunikace jako předcházení špatným zkušenostem a mimořádné služby, které odpovídají na zákazníkovi osobní preference. Nástrojem pro zjištění spokojenosti zákazníka je zpětná vazba získaná pomocí dotazníků, nejlépe na pravidelné bázi.

Ziskovost zákazníků

Ziskovost zákazníka představuje čistý zisk, který jeden zákazník nebo tržní segment přinesl po odečtení výdajů na získání a podporu zákazníka. Sledování ziskovosti v zákaznické perspektivě je velmi důležité. Podnik může získávat nové zákazníky, kteří vyjadřují mimořádnou spokojenost, ale pokud nepřinášejí zisk, podnik nemůže dosáhnout svých cílů stanovených ve finanční perspektivě a nemůže být výkonný. Neziskovost je možné akceptovat u nových zákazníků. Neziskoví zákazníci, kteří s podnikem obchodují již několik let, vyžadují zásah vedení.

Všechna výše zmiňovaná měřítka mají jeden společný nedostatek. Jsou zpožděné, tzn., že v okamžiku kdy se výsledky dostanou k vedení společnosti, není již možné je nějak ovlivnit. S tímto nedostatkem souvisí volba hodnotové výhody. Hybnou silou v zákaznické perspektivě jsou tzv. hodnotové výhody pro zákazníka. Hodnotové výhody zákazníka definují Kaplan a Norton (2007, str. 69) jako „ty vlastnosti výrobků a služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech“.

Tyto vlastnosti jsou rozděleny do tří kategorií použitelných pro všechna odvětví:

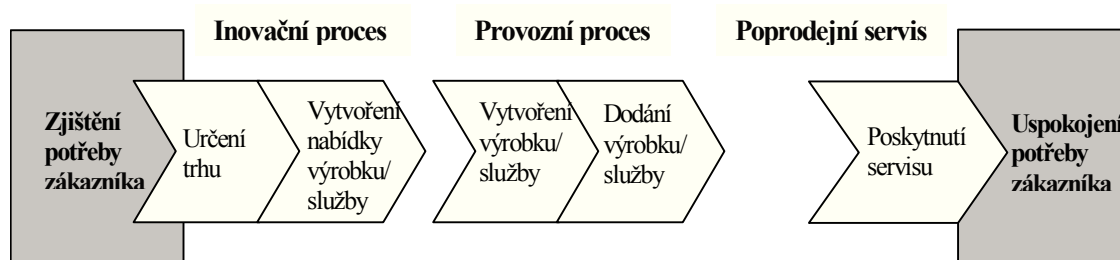
- **vlastnosti výrobku a služby** – jsou určovány funkčností výrobku nebo služby, jakostí, cenou a časem,
- **vztahy se zákazníky** – představují dodání výrobku nebo poskytnutí služby zákazníkovi s ohledem na dobu odezvy, dobu dodávky a spokojenost zákazníka,
- **image a pověst podniku** – podniky prostřednictvím svého image budují loajalitu cílového segmentu.

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že by si každý podnik měl vytvořit vlastní soubor hodnotových výhod, které chce v zákaznické perspektivě sledovat. Zároveň však toto tvrzení doplňují zkušenostmi z praxe podniku, podle kterých se většina hodnotových výhod vztahuje k času, kvalitě a ceně. Čas není v této souvislosti chápán pouze jako rychlost dodání zboží nebo poskytnutí služby, ale také frekvence uvádění nových výrobků. Na kvalitu je možné se dívat jako na konkurenční faktor, který je důležitý, ale sám o sobě není na současném trhu dostatečný. Zákazníci začali kvalitu považovat za hygienický faktor – tzn., že splnění určitých parametrů kvality berou jako samozřejmost a výrobek se tak nemůže od ostatních odlišit. Cenu za výrobek nebo službu je nutné chápat v širším pojetí jako souhrn nákladů na pořízení, ale také na údržbu, opravy apod.

2.4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Vedení podniku se při definování perspektivy interních podnikových procesů zabývá otázkou, v jakých procesech je nutné dosahovat skvělých výsledků, aby byly splněny cíle stanovené ve finanční perspektivě (pohled akcionářů) a v perspektivě zákaznické (pohled zákazníků). Zatímco tradiční systémy měření výkonnosti jsou zaměřeny na hodnocení a zdokonalování již existujících procesech, pomocí metody BSC mohou být odhaleny nové klíčové procesy. V prvním kroku je nezbytné definovat úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, pokračuje provozním procesem a končí poprodejním servisem. Kaplan a Norton navrhli pro účely BSC zjednodušený hodnotový řetězec (viz obrázek 2.6 Obecný model hodnotového řetězce) složený ze tří základních podnikových procesů. Základní procesy je dále možné členit podle potřeb a charakteru podniku na inovační proces, provozní proces a poprodejní proces.

Obrázek 2.6 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Kaplan, Norton (2007, str. 89)

Inovační proces

Vysušil (2004) popisuje základní charakteristiky inovačního procesu. Inovační proces je kritický a ze všech tří základních procesů vyžaduje největší investice a je nejvíce nákladotvorný. Je důležité sledovat finanční efekt investic. Měřítkem je např. kritický čas³, který se skládá z času na průzkum trhu, z času od vývoje po uvedení na trh a času od uvedení na trh do okamžiku úhrady nákladů na inovaci. Základním požadavkem je rychlost a efektivita.

Provozní proces

V rámci metody BSC patří do provozního procesu výroba i odbyt. Toto spojení je prospěšné z hlediska vzájemných reakcí. V provozním procesu jsou rozhodující dvě veličiny – jakost a doba trvání provozního cyklu (Vysušil, 2004).

Poprodejní proces

Pochybení v oblasti poprodejního servisu vedou ke ztrátě zákazníka. Z tohoto důvodu jsou sledovány stejné veličiny jako v provozním procesu a to jakost z pohledu bezchybnosti i přístupu zaměstnanců k zákazníkům a rychlost servisu. Nejlepším řešením je snížení servisu na nulu, což je v praxi spojeno s velkými náklady, protože to vyžaduje dlouhé zkoušení výrobku z hlediska spolehlivosti (Vysušil, 2004). Současným trendem je navíc prodlužování záruční lhůty, čímž je možnost zkracování poprodejního servisu omezena.

³ kritický čas je doba, která uplyne od začátku projektu do okamžiku, kdy kumulativní zisky převýší investici; vyvinut byl společností Hewlett Packard

2.4.4 Perspektiva učení se a růstu

V této perspektivě jsou vybírána cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Dosažení cílů v perspektivě učení se a růstu vytváří předpoklady pro dosažení skvělých výsledků v ostatních třech perspektivách. Podstatou úspěchu čtvrté perspektivy je budování podnikové infrastruktury, která zahrnuje zaměstnance, systémy a procedury. Podle Horvátha (2002) jsou zdroje perspektivy potenciálů zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti, technologie, informace a informační systémy.

Kaplan a Norton (2007) po zkušenostech z praxe definují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců

V modelu BSC nejsou zaměstnanci dělníky vykonávající opakující se práci podle přesných kroků, které byly vypracovány vedením. Práce by měla být neustále zlepšována a zavedené procedury měněny podle měnících se potřeb zákazníků. Zdrojem informací o těchto změnách v preferencích jsou zaměstnanci, kteří jsou se zákazníkem v kontaktu. Aby byli schopni přinášet nové nápady na zlepšování procesů, musejí být náležitě proškolení. Důležitá je motivace a schopnosti zaměstnanců. Klíčovým měřítkem je spokojenost zaměstnanců (měřena dotazníkem), udržení zaměstnanců (měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců) a jejich produktivita (měřena např. ziskem na zaměstnance). K těmto měřítkům přiřazuje Kaplan a Norton (2007) hybné síly, kterými jsou rekvalifikace zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování a angažovanost zaměstnanců.

Schopnosti informačního systému

Informační systém je nezbytným předpokladem pro efektivní práci zaměstnanců, protože umožňuje rychle a přehledně přenášet informace o jednotlivých segmentech zákazníků mezi zaměstnanci v podniku. Vysušil (2004) popisuje některé nedostatky plynoucí z rozdílných požadavků vedení podniku a programátorů, jakými je např. existence velkého množství nákladných softwarových systémů, které v konečné fázi stejně nejsou manažerům

schopné poskytnout relevantní informace. V souvislosti s tímto rozparem navrhuje jako vhodné měřítko dobu potřebnou pro získání informací, podíl procesů, kde výměna a zpracování probíhá v reálném čase nebo rychlost zpětné vazby o vzniku nákladů a výnosů.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Je jasné, že důležitou roli v přístupu zaměstnanců ke zlepšování výkonnosti podniku hraje motivace. Motivovaní pracovníci pak potřebují získat pravomoci a jistotu, aby mohli jednat. Kaplan a Norton (2007) popisují jednouchý a často používaný způsob měření motivace zaměstnanců, kterým je měření počtu podnětů na zaměstnance doplněno o sledování počtu implementovaných podnětů.

2.5 Fáze implementace BSC

Poradenská společnost Horváth & Partners vytvořila na základě praxe z více než 100 podniků model pro implementaci BSC, který celý proces rozděluje do pěti fází.

1. Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
2. Objasnění strategie
3. Tvorba BSC
4. Postup při procesu rozšíření – roll out
5. Zajištění kontinuálního nasazení BSC

2.5.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Podstatou této fáze je určení organizačních pravidel a východisek pro celý proces implementace. Další důležitou činností je stanovení, pro kterou podnikovou jednotku má být BSC sestaven. V rámci první fáze vybírá podnikové vedení nebo tým, kterému byla přidělena odpovědnost za pilotní projekt, perspektivy. U většiny podniku se stále vychází ze základních čtyř perspektiv, které byly definovány Kaplanem a Nortonem. Nezbytným předpokladem pro úspěšné zavedení BSC je také zajištění informací, komunikace a participace.

2.5.2 Objasnění strategie

Horváth (2002, str. 59) zdůrazňuje fakt, že „BSC je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií a nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových“. Pomocí metody BSC není ani možné hodnotit, jestli je zvolená strategie vhodná. Podnikem předem zvolená strategie podniku je pouze transformována do realizovatelné podoby tím, že jsou nastaveny cíle a měřítka v oblasti finanční, zákaznické, procesní a zaměstnanecké. Výstupem fáze objasňující strategii je strategická analýza, určení fáze životního cyklu podniku a kritických faktorů úspěchu a především určení základních strategických zaměření.

2.5.3 Tvorba BSC

Tvorba BSC je stěžejní část celého procesu implementace, která je podle Horvátha (2002) tvořena následujícími kroky:

- odvození strategických cílů,
- propojení strategických cílů pomocí řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Strategické cíle tvoří jádro BSC. Horváth (2002) i další autoři doporučují určit na základě spolupráce vrcholového vedení a liniových manažerů, popř. také externích poradců, asi 20 cílů rozdělených do jednotlivých perspektiv. Při tvorbě strategických cílů není sledována měřitelnost cíle. Měřítka jsou vybírána později.

Vysušil (2004, str. 84) rozděluje cíle do čtyř skupin:

- **Obecné (základní) cíle**, které nejsou přesně specifikovány a zabývají se celopodnikovými otázkami
- **Strategické cíle** jsou pro BSC nejdůležitější. Podle Horvátha (2002, str. 130) jsou to „cíle podnikově specifické, individuální a nezaměnitelné, které převádějí strategii do akčních výroků pro příslušné perspektivy a člení strategické výroky do jednotlivých částí.“

- **Možné strategické akce** jsou činnosti, které je potřeba vykonat, aby mohly být naplněny strategické cíle.
- **Operativní cíle**, které sice není možné zařadit do tvorby BSC, ale jsou přesto důležité.

Jednou z metod, kterou je možné použít při rozdělování cílů na základní a strategické je tzv. filtr Horváth & Partners. Pro třídění cílů se používají dvě dimenze – význam z hlediska konkurence (vliv cíle na celkový úspěch podniku) a význam z hlediska potřeby jednat (jak moc je zapotřebí vynaložit nadměrné úsilí pro dosažení daného cíle). Dimenze jsou umístěny na osy, čímž vznikne matice na obrázku 2.7 Filtr Horváth & Partners.

Obrázek 2.7 Filtr Horváth & Partners



Zdroj: Horváth (2002, str. 140)

Zvolené strategické cíle jsou poté propojovány, čímž vznikne řetězec příčin a následků označovaný jako strategické schéma metody BSC. Schéma graficky znázorňuje vazby mezi jednotlivými strategickými cíli – jak na sebe cíle působí a ovlivňují se. Při sestavování řetězce se vychází z hierarchie čtyř základních perspektiv – na vrcholu stojí perspektiva finanční, následuje perspektiva zákaznická, interních procesů a jako poslední perspektiva učení se a růstu. Autoři BSC Kaplan a Norton označují grafické zobrazení vazeb mezi strategickými cíli jako „strategickou mapu“. Pojem strategická mapa, který úzce souvisí s metodou BSC, představuje vizuální ztvárnění organizační strategie, tak aby všichni zaměstnanci pochopili, o co podnik usiluje, a měli možnost pochopit, jakými akcemi podnik dosáhne stanoveného

strategického cíle. Kaplan a Norton (2004) se zabývají strategickou mapou jako nástrojem pro vytvoření řetězce příčin a následků a nástrojem pro komunikaci vztahů v podniku. Využití vztahů příčin a důsledků je jedním z principů, které umožňují měřit strategii (více o dalších principech v části 2.3.3 Principy propojení BSC se strategií).

Jsou-li vybrány cíle, které bude podnik sledovat, a vypracovány vztahy mezi nimi, je nutné vybrat měřítka. Vytvoření vyvážených měřítek, které by stimulovaly vytváření hodnoty, bylo původním záměrem autorů Kaplana a Nortona při vytváření metody BSC. Strategická mapa je schopná vyjádřit slovně o co by měl podnik usilovat. Dokud to však není možné změřit, není možné sledovat ani zlepšování (Kaplan, Norton, 2010). Je možné, aby bylo k jednomu cíli přiřazeno více měřítek. Pomocí měřítek je možné konstatovat, zda byl stanovený cíl splněn. Tento účel lépe splňují měřítka kvantitativní (vyčíslitelná), ale doporučuje se nevyhýbat ani měřítkům kvalitativním. Kritériem pro výběr měřítek může být vedle jejich povahy také nákladovost, která by měla být přímo úměrná s užitkem (Horváth, 2002).

Konkrétní hodnoty, kterých chce vedení podniku dosáhnout u každého cíle v rámci jednotlivých perspektiv, jsou vyjádřeny pomocí tzv. cílových hodnot. Podle Horvátha (2002) je cílové hodnoty možné vytvořit pomocí benchmarkingu, výsledků dotazování zákazníků a zaměstnanců, podnikovými odhady nebo na základě výsledků z minulých období. Kaplan a Norton (2010) nabízejí podnikům další dvě metody pomocí, kterých lze při stanovení cílových hodnot vycházet.

- **Rozdělení celkového hodnotového deficitu mezi cílové hodnoty** pro každé ze strategických témat. Vedení podniku určí ambiciózní hodnotu na nejvyšší úrovni pro celou organizaci. Cílová hodnota je pak stanovena jako rozdíl mezi záměry a současností. Tento hodnotový deficit je následně rozdělen do dílčích cílových hodnot pro jednotlivá strategická témata.
- **Určení cílových hodnot pro každé z témat na základě logiky příčinných vazeb** v rámci mapy strategie – každé strategické téma má svou cílovou hodnotu, kterou je potřeba rozdělit na cílové hodnoty pro každý cíl v rámci daného tématu. Při určování každé cílové hodnoty je přitom brán ohled na logiku příčinných vazeb.

Poslední částí fáze tvorby BSC je stanovení a odsouhlasení strategických akcí. Za strategické jsou označeny takové akce a projekty, které přispějí k dosažení cílových hodnot a tím naplnění celé strategie. Vysušil (2004) doporučuje pomocí brainstormingu navrhnout různé strategické akce, pro které je následně sestavena iniciační matice. Tato matice je přehledem všech možných strategických akcí. V praxi však není reálné, aby všechny možné akce byly provedeny. Důvodem je velká náročnost na finanční i časové zdroje. Pokud vedení podniku správně neurčí množství akcí, které bude realizovat, dojde k rozptýlení koncentrace a je možné, že většina strategických projektů ani nebude dokončena. Z tohoto důvodu navrhuje Vysušil (2004, str. 92) rozdělení akcí „na málo náročné na zdroje a značně náročné na zdroje a na akce málo významné pro splnění zvolených cílů a akce velmi významné pro splnění zvolených cílů.“

Výsledkem kombinací tohoto členění jsou čtyři kategorie:

- **akce s vysokou prioritou** mají velký význam a malou náročnost na zdroje,
- **akce s menší prioritou** mají velký význam a velkou náročnost na zdroje,
- **akce druhořadého významu** mají malý význam a malou náročnost na zdroje,
- **akce nevýznamné** mají malý význam a velkou náročnost na zdroje.

Pro realizaci bývají obvykle vybrány akce s vysokou prioritou. Pro vybrané akce je nezbytné určit termín zahájení a dokončení, odpovědnou osobu a zdroje, které budou pro akci uvolněny.

2.5.4 Postup při procesu rozšíření – roll out

Pojem „roll out“ je v podnikové praxi používán pro tzv. rolování neboli rozšíření činnosti projektu do dalších částí podniku. V případě BSC definuje Horváth (2002) tuto fázi jako aplikaci postupů tvorby BSC (tzn. 3. fáze) na více organizačních jednotek podniku. Dále popisuje jak fáze roll-out přispívá ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení - dochází k vertikální a horizontální integraci cílů. Jako vertikální integraci cílů označuje proces, při kterém se strategické cíle a akce z organizačně nadřazených jednotek přenesou na nižší organizační jednotky. Při horizontální integraci dochází ke sladění cílů a akcí jednotek.

K celopodnikovému rozšíření je možné přistoupit dvěma způsoby. Vysušil (2004) popisuje rozšíření shora dolů nebo rozšíření zdola nahoru. Oba tyto způsoby je možné označit jako vertikální. Horváth (2002) doplňuje ještě třetí možnost – horizontální směr, který je charakteristický propojováním dalších podnikových jednotek na stejné úrovni.

Rozšíření BSC v podniku může probíhat na základě workshopů. Podle Vysušila (2004) by tyto pracovní semináře měly být alespoň čtyři, přičemž každý má jasné definovaný obsah (viz obrázek 2.8 Obsah workshopů při procesu rozšíření BSC).

Obrázek 2.8 Obsah workshopů při procesu rozšíření BSC

1. workshop	Vysvětlení zvolené vize a strategie
	Analýza silných a slabých stránek
	Diskuze o cílovém umístění na trhu
2. workshop	Určení strategických cílů
	Alternativní možnosti stanovení cílů a taktiky jejich splnění
	Určení a smysl metody BSC
3. workshop	Rozpracování vztahů mezi cíli
	Stanovení měřítek a jejich prodiskutování
	Stanovení cílových hodnot (% na trhu, obrat atd.)
4. workshop	Sladění cílů a vizí se strategií podniku jako celku
	Určení strategických akcí
	Výhled, jaká je pravděpodobnost úspěšného zavedení metody BSC

Zdroj: Vysušil (2004, str. 94)

2.5.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Podstatou této fáze je propojení BSC s ostatními manažerskými systémy, které v podniku fungují. Zejména z oblasti rozpočtování, sladění strategických iniciativ a nastavování osobních záměrů (Kaplan, Norton, 2007). Kvůli rozdílné architektuře je propojení BSC a ostatních manažerských systémů složitý úkol. Integrace s ostatními systémy zamezuje pouze jednorázovému využití BSC, které dostatečně nevyužívá všech možností této metody. Horváth (2002, str. 64) uvádí čtyři základní podmínky pro úspěšné propojení:

- controlling, který sleduje realizaci strategických akcí stanovených pomocí BSC,
- integrace BSC do strategického a operativního plánování,
- integrace do systému reportingu, aby bylo možné průběžně sledovat dosahování cílů,
- integrace do systému řízení lidských zdrojů, které slouží k zakotvení operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů.

Metoda BSC jako nástroj pro strategické řízení nenahrazuje systémy operativního řízení. Operativní řízení bylo v minulosti ovlivňováno přístupem označovaným jako Shareholder Value neboli tzv. hodnotová orientace. Shareholder Value vychází z myšlenky maximalizace tržní hodnoty podniku pro jeho vlastníky. V současnosti jsou finanční ukazatele částečně nahrazeny ukazateli zaměřenými do budoucna (podobně jako u BSC). Přesto má stále přístup Shareholder Value omezení, která mohou být odstraněna vhodným spojením s metodou BSC. Z tohoto důvodu označuje Horváth (2002) BCS a Shareholder Value za komplementární přístupy, které umožňují vedení podniku efektivnější strategické řízení.

Evropský model podnikatelské úspěšnosti (v originále European Foundation of Quality Management neboli EFQM) je společně s BSC v literatuře označován jako komplexní přístup k měření podnikové výkonnosti. Nejedná se o přístupy, které by se vzájemně vylučovaly, protože každý z nich má svá rozdílná východiska, cíle a účel (Horváth, 2002). Horváth (2002, str. 324) popisuje rozdílnost EFQM a BSC z hlediska východisek tak, že „zatímco se model EFQM zabývá myšlenkou kontinuálního zlepšení, BSC odpovídá myšlence strategického managementu“. Vysušil (2004) shrnuje rozdílnost přístupů v rozsahu zaměření. EFQM sleduje kvalitu všech částí a oblastí podniku. Pro BSC jsou rozhodující pouze strategické cíle.

2.6 Omezení metody BSC

Vysušil (2004) popisuje čtyři základní omezení metody BSC.

- **Složitost definování přesných měřítek výkonnosti**

V BSC nejsou měřítka jednoznačně definována. Podnik si je musí stanovit sám, což přináší komplikace zejména v perspektivě interních procesů nebo učení a růstu.

- **Nevyváženost měřítek**

Podnik musí při stanovování měřítek neustále dohlížet na jejich vyváženost. Manažeři mají tendenci přiklánět se k měřítkům finančním, které jsou nejsnáze definovatelné, ale finanční a nefinanční měřítka musí být v rovnováze. Problém představuje i hledání takových měkkých měřítek, která mají stejnou váhu jako měřítka tvrdá.

- **Chybějící měřítka**

Aby byla dodržena zásada vyváženosti, nesmí měřítka v žádné perspektivě chybět. Toto je zásadní chybou, která způsobí nefunkčnost celé metody BSC.

- **Používání diagnostických měřítek**

Není žádoucí, aby byla diagnostická měřítka zaměňována za měřítka strategická. Diagnostická měřítka sledují, jestli v podniku funguje vše tak jak bylo naplánováno a zde se nevyskytují odchylky. BSC funguje na základě strategických měřítek, která je možné označit jako měřítka tzv. hybných sil. Jsou zaměřeny do budoucna a označují se jako indikátory předstihové. Význam mají i indikátory zpožděné, které pomáhají při zpětné vazbě.

3. Aplikace metody BSC v podniku

Praktická část práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části je stručně představena společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a. s., její vznik, vývoj, činnosti, kterými se zabývá, strategie společnosti a dosavadní způsob posuzování podnikové výkonnosti. V druhé části je popsán současný stav jednotlivých perspektiv metody BSC – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Ve třetí části je navržena tvorba BSC. Jednotlivé kroky této části vycházejí z postupu Horváth & Partners, který je popsán v kapitole 2.5 Fáze implementace BSC v části „Tvorba BSC“.

3.1 Charakteristika podniku ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.

Společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a. s., podniká v oblasti výroby a prodeje podélně svařovaných ocelových tenkostěnných profilů a trubek a tenkostěnných otevřených profilů. Je největším výrobcem svařovaných trubek a profilů v České republice. Hlavními odběrateli jsou strojírenské, stavební a automobilové společnosti.

ArcelorMittal Tubular Products Karviná sídlí v Karviné, kde jsou také umístěny dva hlavní výrobní provozy – rourovna a profilovna. Firma je vedena u rejstříkového soudu v Ostravě od 23. března 1993. K 26. 7. 2011 měla společnost 465 zaměstnanců. V současnosti je 100% vlastníkem ArcelorMittal Ostrava, a. s. Organizační struktura je uvedena v příloze č.1.

3.1.1 Historie a vývoj

Původní název podniku používaný od vzniku společnosti v roce 1918 je Jäkl Karviná. Podnik Jäkl sídlící se území dnešní společnosti se původně zabýval výrobou vagónů a jméno pro závod i výrobky přezval od rýmařovského kováře Jäkla, který stál při zavádění výroby podkov. Firemní značka Jäkl byla přenesena i na otevřené a uzavřené profily, které se staly nosným programem výroby, tzv. Jäklovy profily. Výroba zůstala v provozu i během druhé světové války za německé okupace. Strategii okupantů však bylo vytěžit z podniku maximum s minimálními náklady na údržbu. Proto bylo strojní zařízení po osvobození v roce 1945 ve velmi špatném stavu. V roce 1948 byl podnik začleněn do národního podniku Drátovny a šroubárny se sídlem v Praze jako závod Karviná. Toto období bylo doprovázeno velkými investicemi do zaměstnanců charakteristické pro poválečné období – tzn. úprava závodní jídelny, zřízení závodní prádelny, zavedení závodního rozhlasu nebo upravení 500 bytových

jednotek určených pro zaměstnance Jäklu. Od roku 1958 až do roku 1993 byl podnik začleněn do Národního podniku Klementa Gottwalda n. p. jako závod 19 – Karviná. Do investiční výstavby a rekonstrukce bylo investováno kolem 250 milionů korun. Došlo k zásadním změnám v technologii – zastaralé kovářské svařování závitových trubek bylo nahrazeno novou svařovací tratí doplněnou o tahovou redukovárnu. Po revolučním roce 1989 Jäkl navázal na tradici právní a ekonomické samostatnosti a podnik byl privatizován. Akcionářem se stala Nová Huť, a.s. (51% podíl) a Fond národního majetku ČR (49% podíl), který uvedený podíl vložil do druhé vlny kuponové privatizace. Od 23. 9. 2006 je jediným akcionářem společnosti firma ArcelorMittal Ostrava, a.s. (Konkolski, 2008).

3.1.2 Výrobní program

Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej tenkostěnných uzavřených a otevřených ocelových profilů, které nacházejí uplatnění v technických oborech a stavebnictví, kde je potřeba šetřit na váze zařízení. Výrobky jsou používány ve strojírenství, stavebnictví, kovovýrobě, plynoinstalaci, vodoinstalaci, v nábytkářském a automobilovém průmyslu, kde jsou používány např. k výrobě autosedadel nebo hlavových opěrek.

Hutní polotovary jsou v sortimentu:

- závitové trubky ocelové svařované v provedení černém pozinkovaném a lakovaném pro vedení médií (voda, plyn),
- svařované konstrukční trubky určené pro běžné konstrukční účely,
- svařované ocelové trubky přesné za studena tažené nebo kalibrované, které se užívají ve strojírenství, topenářských systémech, nábytkářství, automobilovém průmyslu apod.,
- ocelové tenkostěnné profily otevřené, které se používají jako prvky v lehkých konstrukcích,
- závitové trubky s úpravou konců pro mechanické spojky,
- svařované kalibrované trubky pro konstrukční prvky v automobilovém průmyslu (VZ 2010).

Většina výroby je určena pro export (v roce 2009 činil export 55 %). Strategickým exportním odbytištěm je Slovensko, Polsko, Německo, Benelux a Skandinávie. Spolupráci rozvíjí AMTP Karviná také s Británií nebo Francií. Největším zákazníkem je Feron, a.s. Společnost neustále rozšiřuje a upravuje sortiment podle evropských norem. S odbornými

útvary je možné dohodnout i zavedení nových výrobků, které nejsou součástí výrobního programu (VZ 2009).

3.1.3 Současný způsob hodnocení výkonu

AMTP Karviná je akciovou společností, jejíž akcie nejsou obchodovány na veřejném akciovém trhu. Podle zákona o účetnictví podléhá společnost povinnosti auditu. Každý rok zveřejňuje účetní závěrku a výroční zprávu. Výkonnost podniku je hodnocena především na základě informací z finančních výkazů jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Podnikatelský a finanční plán je zaměřen na predikci objemu roční produkce v tunách, hospodářský výsledek za účetní období a EBITDA.

Dalšími sledovanými finančními ukazateli jsou např.:

- rentabilita vlastního a celkového kapitálu,
- likvidita,
- zadluženost,
- doba obratu zásob,
- doba splatnosti pohledávek,
- průměrná prodejní cena,
- produktivita v tis. Kč na jednoho zaměstnance,
- náročnost v % (materiálová, energetická a mzdová).

Mezi sledované nefinanční ukazatele patří:

- stav zásob a rozpracovanost výroby,
- celkový počet zaměstnanců a jejich kvalifikační struktura.

V roce 2011 bylo zavedeno také sledování ukazatele ROCE (výnosnost zapojeného kapitálu, v originále Return on Capital Employed). Je vidět, že dosavadní způsob hodnocení výkonu je zaměřen na finanční ukazatele, které jsou na konci účetního období porovnávány se stanoveným plánem. Na základě zjištěných rozdílů je s přihlédnutím k aktuální ekonomické situaci na trhu zhodnocena výkonnost podniku. Vývoj jednotlivých ukazatelů je zachycen prostřednictvím finanční analýzy provedené v kapitole „3.3.1 Finanční perspektiva“.

3.2 Vyjasnění podnikové strategie

Vize a strategie AMTP Karviná vychází z celkové strategie vlastníka ArcelorMittal. Záměry akcionářů, managementu a zaměstnanců jsou formulovány na strategické období pěti let takto: „Budeme dosahovat v průběhu strategického období takové ekonomické výstupy, které povedou k růstu tržní hodnoty firmy, zabezpečí její likviditu a výši zisku, umožňují výplatu přiměřených dividend i potřebný technický rozvoj.“ (VZ 2009) Základ pro dosažení této vize vidí vedení společnosti ve zvyšování a prohlubování kvalifikace, motivace a spokojenosti zaměstnanců, využívání dílčích odborných týmů v projektových řešeních a zavádění moderních metod řízení. Cílem je v sortimentu výroby trubek a profilů postupný přechod k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou používaných v automobilovém průmyslu. Předpokladem pro splnění tohoto strategického cíle jsou aktivity směřující ke zvýšení jakosti povrchu, dalších úprav výrobků, zpřísnění tolerancí výrobků a 100% testování produktů (VZ 2007). Prioritou je nadále i bezpečnost práce a ochrana životního prostředí. AMTP Karviná považuje za klíčové kritérium při rozhodování o aktivitách firmy potřeby a požadavky zákazníků. Součástí strategie je prohlubování obchodní spolupráce s vybranými skupinami zákazníků s cílem zvýšení podílů prodeje velkým finálním uživatelům. Vize celé divize ArcelorMittal Tubular Products je založena na třech hodnotách: udržitelný rozvoj, kvalita a vedení.

▪ Konkurenční prostředí

AMTP Karviná je v českém prostředí vedoucí firmou. Postavení vůči konkurenci posílilo začlenění do divize ArcelorMittal Tubular Products. Výhodnější pozice se projevuje například při vyjednávání cen dodávek výrobní suroviny. Sortiment podniků v rámci divize Tubular Products je rozložen v regionech tak, aby mezi spřízněnými podniky nedocházelo ke konkurenčnímu boji. Ceny jsou měsíčně stanoveny centrálou v Lucembursku, která také řeší veškeré marketingové záležitosti.

▪ Dodavatelé

Výchozím materiálem je pro AMTP Karviná ocelový pás ve svitcích válcovaný za tepla, studený nebo mořený. Vstupním materiálem pro kalibrované a přesné trubky je studený ocelový pás a mořený ocelový pás. Dodavatelem těchto hlavních surovin je ArcelorMittal Ostrava, a.s.

▪ **Zákazníci**

Největším odběratelem je společnost Feron, a.s., která je také významným distribučním článkem. Zákazníci jsou segmentováni do dvou velkých skupin – koncoví zákazníci a zákazníci, kteří výrobky AMTP Karviná dále zpracovávají. Klíčové jsou v současnosti aktivity, které vedou k růstu podílu zákazníků z automobilového průmyslu. Prodej je uskutečňován na bázi měsíčních objednávek.

3.3 Vymezení základních perspektiv BSC

Pro správné odvození cílů a měřítek, které jsou klíčové pro zavedení metody BSC v podniku, je důležité popsat oblasti jednotlivých perspektiv pro daný podnik. Vzhledem k tomu, že metoda BSC nebyla v podniku nikdy dříve uplatňována, budou definovány pouze čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu.

3.3.1 Finanční perspektiva

Z hlediska životního cyklu podniku se AMTP Karviná nachází ve fázi udržení. Výrobní sortiment, který je jasně daný, je pomocí dalších investic zlepšován za účelem dosažení větší ziskovosti. Investice směřují především do obnovy výrobních a provozních zařízení, zlepšení kvality výrobků a efektivity výroby. Vzhledem k dlouhodobé strategii firmy, kterou je postupný přechod k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou byly v již v roce 2005 investovány finance např. do testovacího zařízení cirkograf a dělicí linky Rattunde. V roce 2009 proběhla instalace dvou kusů nedestruktivního zkoušení oblasti sváru přímo do svařovacích linek. V roce 2010 se podnik zaměřil také na investice v oblasti bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

V důsledku nepříznivé ekonomické situace byla v roce 2008 přijata úsporná opatření ve formě snížení počtu zaměstnanců (asi o 130 zaměstnanců) a výrazné snížení fixních nákladů. V druhé polovině roku 2008 byla ve většině výroby snížena směnnost, což ovlivnilo celkový objem produkce. Celosvětová krize, která se přenesla i do roku 2009, vyžádala rychlou a razantní reakci vedení. Restrukturalizace a zeštíhlení výroby zvýšilo flexibilitu podniku do budoucna. Tyto zásahy umožnili podniku udržet konkurenceschopnost a dosáhnout v roce 2010 pozitivních výsledků hospodaření.

Prostřednictvím zachycení vývoje klíčových absolutních a poměrových ukazatelů za roky 2007, 2008, 2009 a 2010 byla zhodnocena výkonnost podniku v hlediska finanční perspektivy. Zdrojem dat je rozvaha a výkaz zisku a ztráty výše uvedených let v příloze č.2. Pro doplnění je také analyzován vývoj průmyslu v ČR letech 2007 až 2010.

3.1.1.1 Absolutní ukazatele

Vývoj absolutních ukazatelů v letech 2007 až 2010 zachycuje tabulka 3.1 Klíčové absolutní ukazatele AMTP Karviná v letech 2007 až 2010.

Tabulka 3.1 Klíčové absolutní ukazatele AMTP Karviná v letech 2007 až 2010

Název ukazatele	2007	2008	2009	2010
Celková produkce (v t)	145.644	133.079	87.271	98.240
EBITDA (v tis. Kč)	85.464	257.702	-21.655	59.157
Provozní výsledek hospodaření (v tis. Kč)	-11.830	214.580	-220.243	143.280
Výsledek hospodaření za účetní období (v tis. Kč)	-15.267	182.849	-190.100	108.094

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Jak z tabulky 3.1 vyplývá, nejvyššího celkové produkce ve sledovaném období bylo dosaženo v roce 2007. Přesto byl největší zisk v roce 2008, kdy byla přijata úsporná opatření, ale ještě se naplno neprojevovaly důsledky klesající poptávky.

3.1.1.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou analyzovány za roky 2007, 2008, 2009 a 2010 na základě dat z účetních závěrek. Podrobné výpočty jednotlivých ukazatelů jsou obsahem přílohy č. 3.

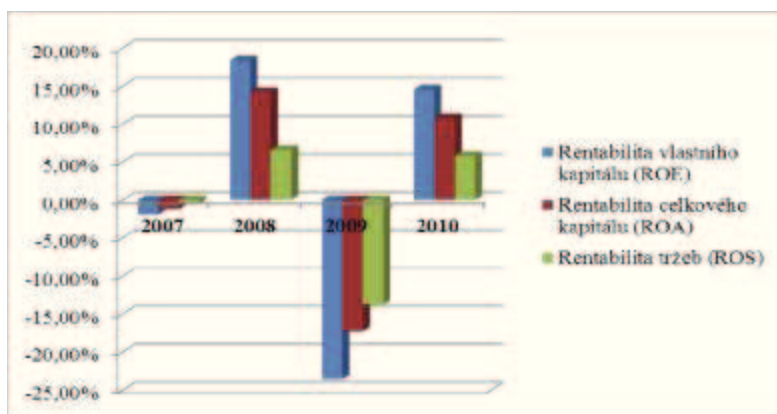
▪ Ukazatele rentability

Pro výpočet byl použit výsledek hospodaření za účetní období po zdanění uvedený ve výkazu zisku a ztráty. Hodnoty rentability jsou zachyceny v tabulce 3.2 Ukazatele rentability AMTP Karviná v letech 2007 až 2010 a graficky znázorněny v grafu 3.1 Ukazatele rentability AMTP Karviná v letech 2007 až 2010.

Tabulka 3.2 Ukazatele rentability AMTP Karviná v letech 2007 až 2010

Název ukazatele	2007	2008	2009	2010
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-1,88%	18,36%	-23,61%	14,60%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-1,21%	14,25%	-17,30%	10,76%
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,54%	6,58%	-13,74%	5,82%

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Graf 3.1 Ukazatele rentability AMTP Karviná v letech 2007 až 2010

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z ukazatelů rentability je z pohledu majitele podniku důležitá hodnota rentability vlastních nákladů (ROE). AMTP Karviná dosahuje ve sledovaných letech hodnot ve velkém rozpětí. Kladných hodnot bylo dosaženo v roce 2008 a 2010. Negativní rentabilita v roce 2009 byla důsledkem záporného provozního výsledku hospodaření plynoucím z poklesu poptávky. Menší poptávka způsobila pokles tržeb (resp. výnosů), který zatím nebyl podpořen poklesem nákladů. Průměrná hodnota ROE byla v roce 2010 v oboru výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení 7,95 %⁴. Hodnotou ROE 14,6 % tak AMTP Karviná převyšuje celorepublikový průměr soukromých podniku pod zahraniční kontrolou. Pozitivní je i srovnání s průměrnou hodnotou rentability celkového kapitálu v oboru, která byla v roce 2010 5,96 %.⁵

^{4,5} dle „Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011“, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [22]

▪ Ukazatele likvidity

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů likvidity v tabulce 3.3 Ukazatele likvidity AMTP Karviná v letech 2007 až 2010 byly použity údaje z rozvah jednotlivých let. Barevně jsou odlišeny hodnoty, které se liší od hodnot doporučených autorkami Knapková, Pavelková (2010).

Tabulka 3.3 Ukazatele likvidity AMTP Karviná v letech 2007 až 2010⁶

Název ukazatele	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,88	3,17	2,90	2,47
Pohotová likvidita	0,83	2,44	1,80	1,36
Okamžitá likvidita	0,01	1,21	1,04	0,29
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	387.601 Kč	611.556 Kč	557.214 Kč	387.119 Kč
Podíl ČPK na oběžných aktivech	46,94%	68,50%	65,54%	59,46%

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Z hodnot v tabulce vyplývá, že zatímco v roce 2007 byla likvidita podniku nižší než doporučená, v letech 2008 a 2009 naopak vyšší. Příliš vysoké hodnoty mohou naznačovat zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. Pohotová likvidita, která počítá při krytí krátkodobých finančních závazků s oběžnými aktivy bez zásob je příliš nízká v roce 2007. V roce 2008 a 2009 jsou hodnoty naopak opět překročeny. Vysoké hodnoty okamžité likvidity v roce 2008 a 2009 mohou znamenat neefektivní využívání finanční majetku. Krátkodobý finanční majetek držený na účtech a v pokladně může být vzhledem ke krátkodobým finančním závazkům příliš vysoký. V roce 2010 se všechny ukazatele likvidity pohybují v doporučených hodnotách. Průměrná běžná likvidita byla v odvětví v ČR v roce 2010 na hodnotě 1,78⁷. Z výsledků je patrné, že podnik AMTP Karviná je schopný dostát svým závazkům a uspokojovat své závazky bez problémů.

⁶ Oranžové pole znamená, že hodnota ukazatele likvidity je vyšší než doporučená hodnota. Modré pole znamená, že hodnota ukazatele likvidity je nižší než doporučená hodnota.

⁷ dle „Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011“, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [22]

▪ Ukazatele aktivity

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů aktivity v tabulce 3.4 Ukazatele aktivity AMTP Karviná v letech 2007 až 2010 byly použity údaje z rozvah jednotlivých let. Pro výpočet obratu jednotlivých aktiv byly použity celkové výkony z výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech. Závazky i pohledávky zahrnují dlouhodobé i krátkodobé položky.

Tabulka 3.4 Ukazatele aktivity AMTP Karviná v letech 2007 až 2010

Název ukazatele	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,31	2,16	1,29	1,98
Obrat zásob	3,53	13,47	4,93	6,98
Obrat pohledávek	8,20	8,00	5,55	6,83
Obrat závazků	7,04	9,88	4,85	7,52
Doba obratu aktiv (ve dnech)	156,14	166,30	278,40	182,06
Doba obratu zásob (ve dnech)	102,04	26,74	73,06	51,57
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	43,92	45,03	64,82	52,75
Doba obratu závazků (ve dnech)	51,10	36,45	74,21	47,85
Obratový cyklus peněz	94,86	35,31	63,67	56,47

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Ukazatele aktivity odrážejí nepříznivou situaci na trhu v roce 2009, kdy na většinu podniků v průmyslovém odvětví plně dolehly důsledky klesající poptávky v souvislosti s celosvětovou krizí. U všech ukazatelů kromě doby obratu pohledávek došlo v porovnání s rokem 2010 ke zlepšení. Doba obratu aktiv v prvních třech letech sledovaného období rostla, což mohlo znamenat neefektivní řízení aktiv z pohledu finančního hospodaření. Po prudkém nárůstu v roce 2009 se podařilo dobu obratu aktiv zkrátit v roce 2010 o téměř 100 dní, což je pozitivní trend. Odvětvový průměr obratu aktiv ČR pro rok 2010 je 1,15.⁸ Hodnota obratu aktiv je v ATMP Karviná vyšší a je možné říct, že existuje prostor pro její snížení.

⁸ dle „Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011“, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [22]

Doba obratu zásob se vyvíjela nerovnoměrně. Je pozitivní, že při srovnání let 2009 a 2010 došlo opět ke snížení. Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek je pro AMTP Karviná jeden z důležitých ukazatelů, protože odráží vyjednávací pozici podniku. Tento ukazatel v podstatě informuje podnik o tom jaká je průměrná splatnost jeho pohledávek, tedy na jak dlouho poskytuje svým odběratelům bezúročný úvěr. AMTP Karviná dosáhlo v roce 2010 průměrné doby splatnosti pohledávek asi 53 dní. Platební morálka odběratelů s v roce 2010 s porovnáním s rokem 2009 zlepšila. Průměrná doba dodavatelského úvěru, který AMTP Karviná využívá, byla v roce 2010 48 dní. Skutečnost, že doba splatnosti pohledávek je delší, než doba obratu závazků není ideální. Rozdíl však není významný. Velmi příznivé je snížení obrátového cyklu peněz v roce 2010, tzn. doba, po kterou jsou finance pevně vázány v oběžných aktivech.

▪ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zachycuje tabulka 3.5 Ukazatele zadluženosti AMTP Karviná v letech 2007 až 2010.

Tabulka 3.5 Ukazatele zadluženosti AMTP Karviná v letech 2007 až 2010

Název ukazatele	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	35,67%	22,34%	26,66%	26,28%
Míra zadluženosti	0,55	0,29	0,36	0,36
Krytí DM vlastním kapitálem	1,89	2,56	3,25	2,10

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Celková zadluženost má klesající tendenci a pohybuje se ve velmi nízkých hodnotách, což svědčí o tom, že podnik používá k financování především vlastní zdroje. Klesající podíl cizích zdrojů je patrný i z ukazatele míry zadluženosti, který rovněž od roku 2007 klesl. Poměr krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vysoce převyšuje hodnotu 1, což znamená, že AMTP Karviná používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Podnik je finančně stabilní, ale je na místě uvažovat o ceně vlastního kapitálu.

3.1.1.3 Souhrnný ukazatel - Altmanův model

Pro celkové posouzení finančního zdraví podniku byl pro AMTP Karviná sestaven souhrnný ukazatel – Altmanovo Z-skóre – určený pro české prostředí podle autora Mariniče (2008). Hodnoty indexu, kterých firma v jednotlivých letech dosáhla, jsou zachyceny v grafu 3.2 Altmanovo Z-skóre pro AMTP Karviná v letech 2007 až 2010. Jak z grafu vyplývá z hlediska finančního zdraví, nebyl podnik ve sledované době v hrozbě bankrotu a můžeme konstatovat, že firma je finančně zdravá.

Graf 3.2 Altmanovo Z-skóre pro AMTP Karviná v letech 2007 až 2010



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

3.1.1.4 Analýza vývoje průmyslové výroby

Pro znázornění vztahů mezi finančními ukazateli AMTP Karviná a celkovou situací na trhu byla provedena analýza vývoje průmyslové výroby v letech 2007 až 2010. Základním ukazatelem je index průmyslové produkce, který měří vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu celkem očištěný od cenových vlivů. Sledován je také vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby průmyslové povahy a vývoj nových průmyslových zakázek. Vývoj těchto ukazatelů je prostřednictvím meziročních indexů uveden v tabulce 3.6 Vývoj meziročních indexů průmyslu v ČR v letech 2007 až 2010.

Tabulka 3.6 Vývoj meziročních indexů průmyslu v ČR v letech 2007 až 2010

Meziroční indexy (zpracovatelský průmysl)	2007	2008	2009	2010
Průmyslová produkce	112,4	98,5	84,7	111,5
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy	114,2	97,7	83,5	112,1
Nové průmyslové zakázky celkem	111,2	97,3	82,8	116,1

Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSU – Index průmyslové produkce [23]

Z dat v tabulce je patrný největší pokles ve všech sledovaných ukazatelích v roce 2009. Tento trend koresponduje i s finančními výsledky společnosti AMTP Karviná. Absolutní ukazatele jako produkce v tunách nebo zisk a také ukazatele rentability dosahují v roce 2009 nejnižších hodnot. Tržby AMTP Karviná měly stejný vývoj jako tržby v celém zpracovatelském průmyslu v ČR.

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákazníky AMTP Karviná jsou především podniky, které používají trubky a profily k další výrobě. Velká část výroby je exportována do Německa, Slovenska, Polska, Holandska a Skandinávie. Prodej do zahraničí je realizován prostřednictvím prodejních kanceláří ArcelorMittal v Německu (Duisburg), na Slovensku (Košice), v Polsku (Krakov), Rumunsku (Iasi), Itálii (Miláno), Lucembursku, Velké Británii (Solihull) a Finsku (Turek).

Největším zákazníkem je společnost Ferona Praha, a.s. s podílem na domácích dodávkách 26 % v roce 2010. Výhodou při obchodování je skutečnost, že Ferona využívá stále kolejové dopravy, což pro AMTP Karviná představuje snadné dodávky. Dalšími významnými českými zákazníky jsou firmy Jiry, Britterm, Kovomarket nebo Nypro. Největšími zahraničními odběrateli jsou holandská firmy Kam Staal BV, slovenský ThyssenKrupp Prostav, německý ArcelorMittal Stahlhandlerl nebo finský Lvi-Dahl OY. Strategii společnosti AMTP Karviná je soustředit svou pozornost na zákazníky z automobilového průmyslu. V roce 2010 probíhala spolupráce s firmami Faurecia, Proma, CGR, VA Rotec, TPV, Fuji Koyo. S dalšími možnými klienty probíhala jednání a vzorkování nových projektů. V únoru 2012 vstoupil AMTP Karviná do jednání se zástupci automobilky Renault. Bude-li uzavřena dohoda, bude karvinský Tubular dodávat do závodu v Togliatti.

Rozložení zákaznických segmentů je následující:

40-50 %	stavebnictví (rozvody plynu, vody apod.),
30 %	profily a další stavební prvky,
11 – 21 %	strojírenství,
9 %	automobilový průmysl.

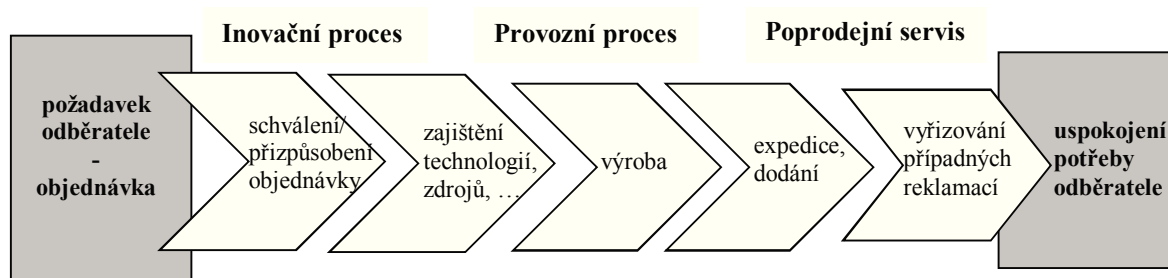
Jednou ročně je zjišťována spokojenost odběratelů. Zjišťuje se především plnění objednávek, spokojenost s dodavatelskými časy apod. Vztahy se zahraničními odběrateli řídí prodejní kanceláře v zahraničí. Vztahy s tuzemskými odběrateli jsou v kompetenci obchodního úseku AMTP Karviná.

3.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Dobře řízené interní podnikové procesy přispívají k dosažení cílů ve finanční a zákaznické perspektivě. Snahou vedení je kromě zlepšování stávajících procesů, objevovat i prostor pro nové postupy. AMTP Karviná je součástí divize Tubular Products, která má zastoupení ve 13 státech po celém světě. Tato divize vznikla v roce 2007 sloučením ArcelorMittal Pipes and Tubes a společnosti Dofasco Tubular Products. Aktivita jsou rozděleny do tří oblastí: energetický, technický a automobilový průmysl. AMTP Karviná se podílí na aktivitách v technické oblasti. Řízením divize Tubular Products je pověřena centrála v Lucembursku. [20]

Interní procesy AMTP Karviná je možné popsat pomocí základního hodnotového řetězce Kaplana a Nortona (2007) zachyceném na obrázku 3.1 Proces realizace zakázek AMTP Karviná. Na počátku stojí inovační proces, který vychází z požadavku zákazníka. Následuje stěžejní fáze interních procesů AMTP Karviná a to je proces provozní, který zahrnuje výrobu, skladování a distribuci k zákazníkům. Vše je zakončeno poprodejním servisem. Poprodejní servis je realizován především vyřizováním případných reklamací.

Obrázek 3.1 Proces realizace zakázek AMTP Karviná



Zdroj: vlastní zpracování

▪ Inovační proces

Inovační proces se zaměřuje na dvě základní oblasti a to zlepšování v oblasti kvality a zlepšování v oblasti snižování nákladovosti. Podněty k inovacím vychází z požadavků zákazníka především v oblasti kvality zpracování dodávaných výrobků. Návrhy na nákup nového zařízení nebo použití nové technologie podléhají souhlasu centrály v Lucemburku.

▪ Provozní proces

Klíčovým procesem AMTP Karviná je zpracování surovin a výroba profilů a trubek. AMTP má dva hlavní výrobní provozy – profilovna a rourovna. Pro plynulost a komplexnost výroby zajišťuje podnik pro svou potřebu i činnosti z oblasti energetiky, dopravy a údržby. Výroba je založena na třech hlavních pilířích. Prvním je výroba trubek na trati Kocks provozu rourovna, druhým je výroba uzavřených a otevřených profilů a konstrukčních trubek na svařovacích strojích provozu profilovna, třetím je výroba přesných trubek tažených a kalibrovaných na tažárně a svařovacích strojích č. 6 a 8, součástí je dělicí zařízení Rattunde. Modernizací byla zvýšena kapacita dělení z 5 mil. kusů ročně na 15 mil. kusů ročně.[28]

Logistický řetězec začíná zpracováním objednávky v oddělení správy zakázek, kde zaměstnanci převádí vstupní údaje z objednávek prostřednictvím informačního systému do výrobního oddělení. Doprava hotových výrobků a odpadu je zajišťována železniční dopravou, která přiváží i vstupní materiál. Pohyb zboží je ukončen oddělením expedice, které směřuje tok výrobků do celé Evropy a organizuje přepravu hotových výrobků kolem 10 000 tun měsíčně.[30]

Vzhledem k tomu, že většina výrobku je určena pro další výrobu, je kritickou otázkou provozního procesu kvalita, která je sledována v průběhu celé výroby. Podle legislativních, normativních a zvláštních právních předpisů je nutné získání a následné obhajování výrobních certifikátů a certifikátů řízení výroby. Podnik AMTP Karviná prošel certifikačním procesem a získal v roce 2010 řadu výrobních certifikátů, např. certifikát vydaný společností DVGW pro výrobky přicházející do styku s pitnou vodou nebo výrobní certifikát společnosti KIWA na drážkové trubky.

Systém managementu kvality je podle vyjádření vedení společnosti dostatečně účinný. V roce 2010 proběhl první prodlužovací audit, podle kterého došlo k velkému zlepšení

systému v oblasti výrobků s vyšší přidanou hodnotou určených pro automobilový průmysl. Tato skutečnost směřuje k úspěšnému naplnění dlouhodobého strategie.

Vzhledem k tomu, že je AMTP Karviná průmyslovým podnikem je důležitým a v současné době sledovaným procesem řízení ekologického dopadu výroby na ovzduší. Řízeno je nakládání s obaly a odpady a to plánem odpadového hospodářství. AMTP Karviná je účastníkem obchodování s povolenkami emisí skleníkových plynů.

AMTP Karviná má určenou politu jakosti pro roky 2010 a 2012 podle které, „k prioritám společnosti patří kvalita výrobků a služeb, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků a prevence závažných havárií. Nejvyšší prioritou je bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců. Předcházení vadám před jejich odhalováním je uplatňováno v celé společnosti.“ [31]

▪ **Poprodejní servis**

AMTP Karviná vzhledem k povaze své činnosti nenabízí odběratelům žádné zvláštní poprodejní služby. Intenzivnější je poprodejní činnost v oblasti automotive, kde se jedná o koncové uživatele. Řešeny jsou především případné reklamace, při kterých je v případě nedostatečné kvality vyžadována rychlá reakce ze strany AMTP Karviná. Sledovány jsou počty a objem reklamací. AMTP Karviná udržuje v oblasti reklamací nízké hodnoty – v roce 2008 bylo reklamováno cca 280 tun dodávek, což v poměru k celkovému objemu výroby asi 130 tis. tun představuje asi 0,22 %.

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

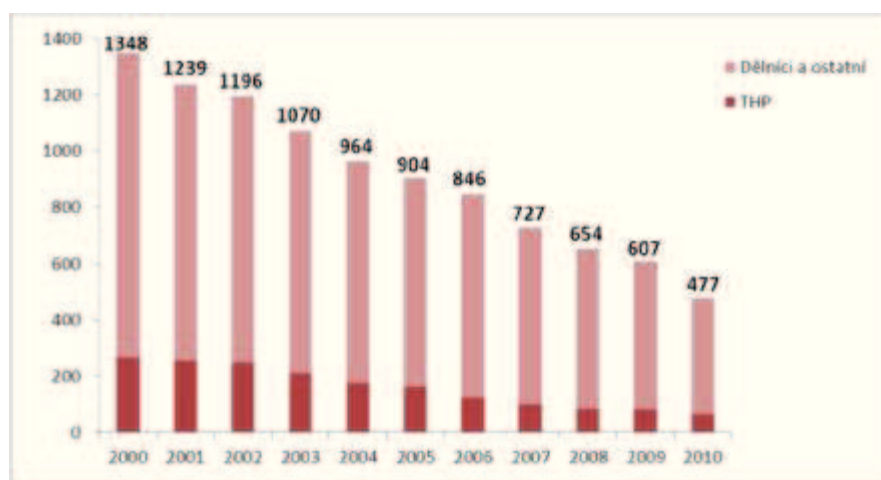
Důležitost poslední z perspektiv spočívá v tom, že významně ovlivňuje dosažení cílů v ostatních třech perspektivách. Obsahem perspektivy učení se a růstu jsou především zaměstnanci, systémy a technologie.

▪ **Zaměstnanci**

Zaměstnanci AMTP Karviná jsou většinou místní obyvatelé, což je dokladem důležitosti podniku z hlediska zaměstnanosti v regionu. Vzdělanostní struktura byla v minulosti charakterizována vyučenci hutních oborů, zejména obory jako valcář, obráběč nebo zámečník. S postupným rozvojem náročných technologií a zvyšujícím se podílem automatizace a speciálních strojních zařízení roste potřeba kvalifikované pracovní síly.

Z hlediska vzdělanostní struktury mají dlouhodobě nejvyšší zastoupení středoškoláci. Na začátku roku 2010 byl poměr středoškoláků a vysokoškoláku v podniku asi šest k jedné. Průměrný přepočtený stav v roce 2010 byl 471 zaměstnanců. Vývoj zaměstnanosti zobrazuje graf 3.3 Počet zaměstnanců AMTP Karviná v letech 2000 až 2010. Klesající trend je důsledkem úsporných opatření, která byla prováděna především v roce 2009. Průměrná měsíční nominální mzda vzrostla v roce 2010 na 27 161 Kč. V roce 2009 činila průměrná měsíční mzda v AMTP Karviná 23 755 Kč, tj. o 1 169 Kč než průměrná měsíční mzda v průmyslu v Moravskoslezském kraji.⁹

Graf 3.3 Počet zaměstnanců AMTP Karviná v letech 2000 až 2010



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv

Každý měsíc vychází časopis společnosti ArcelorMittal Ostrava a jejich dceřiných společností, který je dostupný i pro veřejnost na internetových stránkách. Prostřednictvím tohoto periodika jsou zaměstnanci informováni o aktuální situaci v podniku, novinkách v oblasti nových zařízení a technologií nebo o akcích pořádaných pro zaměstnance. AMTP Karviná pravidelně do časopisu přispívá. Každoročně je pro zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a zájemce z řad veřejnosti pořádán den otevřených dveří. AMTP Karviná vidí v zaměstnancích velký potenciál z hlediska pracovních schopností a schopnosti učení se novým procesům a činnostem. Bezpečnost a zdraví zaměstnanců mají dlouhodobě nejvyšší prioritu. Do bezpečnostních programů, projektů, ochranných pomůcek i zvyšování povědomí o bezpečnosti práce jsou investovány nemalé prostředky. Jednou z nad rámecových aktivit v oblasti péče o zdraví zaměstnanců je každoroční „Týden zdraví“, během kterého si mohou zaměstnanci bezplatně ověřit svůj zdravotní stav, zúčastnit se turistické nebo sportovní akce

⁹ Krajská správa Českého statistického úřadu v Ostravě „Vybrané ukazatele podle krajů v roce 2010“ [26]

či nácviku ošetření úrazů na pracovišti. Každoročně také probíhá oceňování nejlepších zaměstnanců z celé skupiny ArcelorMittal v České republice. Dlouhou tradici má v AMTP Karviná odborový svaz, který projednává s vedením podmínky kolektivní smlouvy.

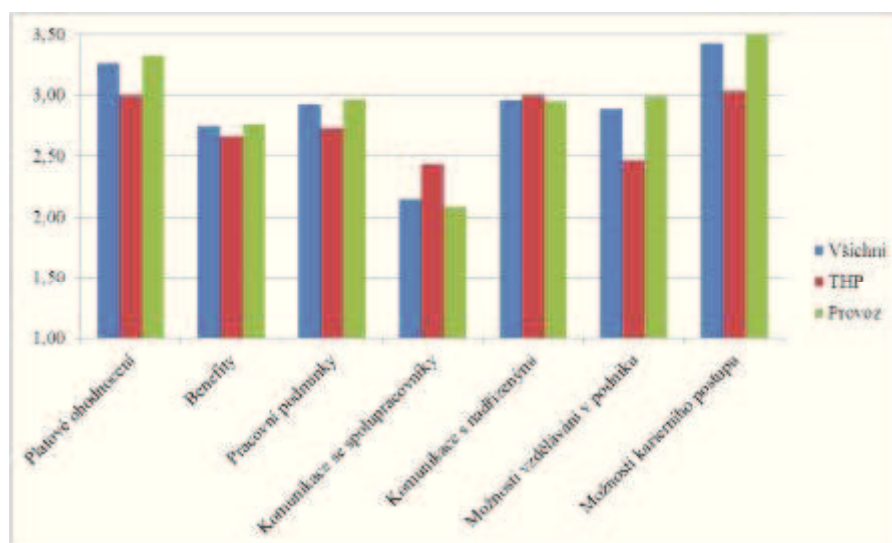
Podle politiky integrovaného systému řízení [31] očekává vedení společnosti od zaměstnanců:

- odpovědný přístup k plnění všech stanovených úkolů,
- bezchybné dodržování pracovních postupů a ostatních předpisů společnosti,
- zájem o zvyšování znalosti při vzdělávání vzhledem ke kvalitě, ochraně životního prostředí a ochraně zdraví při práci,
- aktivní účast v procesu trvalého zlepšování kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v rámci svých pracovišť.

Společnost AMTP Karviná provádí každoročně šetření spokojenosti zaměstnanců. Pro účely této práce byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců. Dotazník, který je součástí přílohy č. 4, vznikl ve spolupráci s vedením společnosti a je zaměřen na zjištění spokojenosti s nabízenými benefity, platovými podmínkami, pracovními podmínkami, komunikací se spolupracovníky a nadřízenými, možnostmi vzdělávání v podniku a možnostmi kariérního růstu. U každé kategorie pracovníci vyjadřovali svou spokojenost, resp. nespokojenost pomocí stupnice známkování jako ve škole – tzn. 1 – velmi spokojen až 5 – velmi nespokojen. Zaměstnanci byli také dotazováni, zda znají strategii společnosti (tzn. směřování, strategické cíle a záměry do budoucna).

Výzkumu, který probíhal v březnu 2012, se zúčastnilo celkem 153 zaměstnanců – 30 technickohospodářských pracovníků (tj. 20 %) a 123 pracovníků ve výrobě a provozu (tj. 80 %). Struktura dotazovaných z hlediska pracovního zařazení pracovníků tedy zhruba odpovídá celkové struktuře v podniku (14 % THP, 86 % ve výrobě a provozu). Další členění z hlediska věku, pohlaví nebo vzdělání nebylo prováděno. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit elektronicky na internetu nebo v papírové podobě. Hlavním cílem bylo zjistit spokojenost, resp. motivaci všech zaměstnanců AMTP Karviná v nadefinovaných oblastech. Výsledky byly zpracovány do tabulek a grafů, které jsou obsahem přílohy č. 5.

Graf 3.4 Průměrné známky spokojenosti zaměstnanců AMTP Karviná



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci AMTP Karviná nejlépe hodnotili komunikaci se svými spolupracovníky (průměrná známka 2,15) a nabízené benefity (průměrná známka 2,75), nejhůře hodnocenou oblastí je možnost kariérního postupu (průměrná známka 3,42) a platové podmínky (průměrná známka 3,26). Index spokojenosti zaměstnanců (tzn. průměrná známka ze všech sedmi sledovaných kategorií) je 2,91, čemuž po zaokrouhlení odpovídá hodnocení „spíše spokojen(a)“. Průměrné známky všech kategorií jsou zachyceny v grafu 3.4 Průměrné známky spokojenosti zaměstnanců AMTP Karviná. Nejčastější odpovědí na otázku znalosti strategie a záměrů společnosti bylo „spíše ne“ (40 % ze všech dotazovaných zaměstnanců). Nejčastější odpovědí technickohospodářských pracovníků bylo, že směřování společnosti spíše znají (43 % ze všech dotázaných THP). Nejčastější odpovědí pracovníků z výroby a provozu bylo, že strategii a směřování společnosti spíše neznají (45 % ze všech dotázaných pracovníků výroby a provozu).

▪ Systémy

Od února 1994 je AMTP Karviná držitelem certifikátu EN ISO 9001 Systém managementu jakosti a od června 2007 držitelem certifikátu ISO/TS 16 949 Systém managementu jakosti pro dodavatele do automobilového průmyslu. Tyto dva systémy spolu se systémem managementu BOZP OHSAS 18001 a systémem environmentálního managementu EN ISO 14 001 jsou sloučeny do Integrovaného systému managementu jakosti a prostředí. V roce 2009 byl zaveden operační systém MES – plánování a řízení výroby.

V roce 2010 byl na dělicím centru Rattunde, které vyrábí komponenty pro automobilový průmysl zaveden systém World Class Manufacturing (WCM) neboli Výroba světové úrovně. WCM je proces neustálého zlepšování kvality dodávek a výrobků, provozních nákladů, životního prostředí a bezpečnosti při výrobě. Systém zahrnuje i správu a nakládání s odpady. WCM směřuje k dosažení nulových poruch na výrobním zařízení a nulových úrazů na výrobním zařízení, k minimálnímu počtu odstávek zařízení a rozklíčování všech možných příčin neshod ve výrobě. Při zavádění tohoto systému spolupracoval AMTP Karviná s AMTP Hautmont. [30]

▪ Technologie

Společnost AMTP Karviná soustřeďuje své prostředky na postupný přechod k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou. To vyžaduje neustále zlepšování kvality a efektivity výroby prostřednictvím stále dokonalejšího technického vybavení. Trendem ve zpracovatelském průmyslu je automatizace výrobních programů. AMTP Karviná následuje tento trend a investuje do nových automatizovaných linek, které umožňují flexibilitu výroby.

Jedním z cílů integrovaného systému managementu byla celková rekonstrukce svařovací linky č. 6 z důvodu přechodu výroby z pásu válcovaného za tepla na výrobky vyráběné výhradně z pásu válcovaného za studena. Dalším cílem je zajistit a zprovoznit zinkovou regenerační pec za účelem vytěžení zinku ze zinkového popela. V březnu 2011 bylo do zkušebního provozu uvedeno zařízení v hodnotě 1,5 mil. Kč., díky kterému je možné získat ze zinkového odpadu zpět čistý zinek. Tím dojde ke snížení produkce odpadu ve formě zinkového popela. Návratnost investice je odhadována na dva roky. Před nákupem tohoto zařízení podnik prodával zinkový odpad externím firmám. [29]

3.4 Implementace metody BSC

Po analýze jednotlivých perspektiv metody BSC v podmínkách AMTP Karviná je nezbytné nadefinovat cíle, jejichž dosažení povede k naplnění celkové strategie podniku. Jsou-li cíle pro všechny perspektivy nadefinovány, je možné zachytit vztahy příčin a následků, které nejčastěji v grafické podobě znázorňují, jak na sebe jednotlivé cíle navazují a jak se ovlivňují. Dalším krokem je stanovení jednoho nebo několika měřítek pro každý strategický cíl a určení jejich cílových hodnot.

3.4.1 Odvození strategických cílů

Strategické cíle jsou odvozovány ze strategie společnosti. Pro udržení vyváženosti jsou definovány zvláště pro každou perspektivu, tak aby nedošlo k zaměření pouze na finanční oblast. Doporučovány jsou asi 4 cíle ke každé oblasti. AMTP Karviná může vycházet z cílů, které jsou každoročně sledovány v rámci finančního plánu nebo z cílů integrovaného systému managementu. Všeobecně pak vychází z obecných cílů, které vyplývají z podstaty každé perspektivy. Důraz je kladen především na strategické cíle, které mají být přesně specifikovány a netýkají se celopodnikových otázek, ale výhradně dané perspektivy.

Na základě poznání strategie společnosti, sběru dat a konzultací ve firmě byly pro AMTP Karviná odvozeny ve čtyřech základních perspektivách následující strategické cíle.

- **Finanční perspektiva – „zvyšování hodnoty pro vlastníka“**
 - ✓ Zvýšit zisk – především formou navýšení podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou.
 - ✓ Navýšení prodejních objemů – při dodržení ziskové marže je tento cíl spojen se zvyšováním zisku.
 - ✓ Snižování fixních nákladů – snižování fixních nákladů přináší podniku větší flexibilitu v době poklesu objemu produkce.
 - ✓ Zkrátit dobu splatnosti pohledávek – nesplacené pohledávky v sobě vážou finanční prostředky, což může představovat riziko zejména pro menší firmy. AMTP je ve financování soběstačná a navíc v roce 2010 dosáhla průměrné splatnosti pohledávek asi 53 dní. Tento ukazatel aktivity je však třeba mít pod kontrolou. Doba splatnosti pohledávek je i indikátorem situace na trhu.
- **Zákaznická perspektiva – „uspokojení potřeb zákazníka“**
 - ✓ Zvýšit podíl objemů pro automotive zákazníky – zaměření se na výrobky pro automobilový průmysl je nosnou myšlenou strategie AMTP Karviná.
 - ✓ Zvýšit podíl koncových zákazníků – koncoví zákazníci jsou především odběratelé z automobilového průmyslu.
 - ✓ Posílit tržní podíl na domácím trhu
 - ✓ Spokojení odběratelů – nastavení oboustranně prospěšných podmínek ve vztahu odběratel-dodavatel pomůže zvýšit loajalitu zákazníků.

- **Perspektiva interních podnikových procesů – „efektivní procesy“**
 - ✓ Zvýšit úroveň bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci – je jednou z nejdůležitějších priorit společnosti AMTP Karviná.
 - ✓ Optimalizace využití výrobních prostředků – lepší využití výrobních prostředků pomůže zlepšit produktivitu podniku.
 - ✓ Optimalizace výrobního toku – optimální tok představuje úsporu ve všech složkách nákladů, umožní přehlednější organizaci práce a lepší sledování odchylek a ztrát.
 - ✓ Dodržet termíny a kvalitu dodávek – na konci hodnotového řetězce stojí uspokojení potřeby zákazníka, který očekává objednané zboží včas a v požadované kvalitě.

- **Perspektiva učení se a růstu – „podpora změn a zlepšování“**
 - ✓ Modernizace výrobních zařízení – jak se mění dostupné technologie pro zpracování ocele, mění se výrobní zařízení AMTP Karviná. Pro udržení konkurenceschopnosti je nutné stroje a zařízení modernizovat.
 - ✓ Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a rozvoj jazykových dovedností – jazykové dovednosti zaměstnanců jsou důležité pro komunikaci s centrálou a zahraničními vlastníky společnosti.
 - ✓ Spokojení a motivování zaměstnanců – spokojení a loajální zaměstnanci jsou základním prvkem pro dosažení dobrých výsledků.
 - ✓ Pracovat s náměty na zlepšení a podněty zaměstnanců – jednou z oblastí konceptu WCM, kterou AMTP Karviná zavádí, jsou podněty zaměstnanců ke zlepšení především v oblasti kvality, bezpečnosti, efektivity a flexibility.

3.4.2 Propojení strategických cílů – řetězec příčin a důsledků

Východiskem pro sestavování řetězce příčin a důsledků byla hierarchie čtyř základních perspektiv – na vrcholu stojí perspektiva finanční, podřízena je perspektiva zákaznická, dále perspektiva interních procesů a jako poslední perspektiva učení se a růstu. Vazby začínají od poslední perspektivy učení se a růstu a postupují směrem k nadřazeným finančním cílům. Mezi 16 navrženými cíli vzniklo 21 vzájemných vazeb.

Vzájemné Vztahy mezi strategickými cíli AMTP Karviná jsou obsahem přílohy č. 6 „Mapa příčin a následků mezi strategickými cíli AMTP Karviná, a.s.“.

3.4.3 Výběr měřítek

Předchozí kroky umožnily strategii společnosti AMTP Karviná rozpracovat do konkrétních cílů a tím usnadnit její realizaci. Díky řetězci příčin a důsledků je strategie slovně rozvedena na menší části. Aby však vedení AMTP Karviná zjistilo, jestli a jak byly stanovené cíle splněny, je nezbytné definovat měřítka. Pro každý cíl v rámci každé perspektivy může být definováno měřítek více. Při určování měřítek byla upřednostňována měřítka kvantitativní, protože umožňují lepší kontrolu. Využita byla i měřítka, které podnik sledoval již před zaváděním metody BSC, aby byla snížena nákladovost.

Měřítka cílů pro finanční perspektivu jsou pro přehlednost zachycena v tabulce 3.7 Měřítka strategických cílů finanční perspektivy.

Tabulka 3.7 Měřítka strategických cílů finanční perspektivy

Obecný cíl: Zvyšování hodnoty pro vlastníka		
Strategický cíl		Měřítka cíle
Zvýšit zisk (formou navýšení podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou)	F1	EBITDA
		rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
Navýšení prodejních objemů	F2	objem tržeb
		rentabilita tržeb (ROS)
Snížování fixních nákladů	F3	podíl fixních nákladů na celkových nákladech
Zkrátit dobu splatnosti pohledávek	F4	doba obrátu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisy (tzn. EBITDA, Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) posuzuje hospodaření podniku bez ohledu na zadlužení, daňové zatížení nebo odpisovou politiku (Knapková, Pavelková, 2010). V AMTP Karviná je ukazatel EBITDA každoroční součástí finančního plánování. Podle toho jak se plán tohoto ukazatele naplněn se odvíjí např. také mimořádné odměny pro zaměstnance.

Měřítko cílů pro zákaznickou perspektivu jsou zachycena v tabulce 3.8 Měřítko strategických cílů zákaznické perspektivy.

Tabulka 3.8 Měřítko strategických cílů zákaznické perspektivy

Obecný cíl: Uspokojení potřeb zákazníka		
Strategický cíl		Měřítko cíle
Zvýšit podíl objemů pro automotive zákazníky	Z1	poměr AUTOMOTIVE tržeb k celkovým tržbám
Zvýšit podíl koncových zákazníků	Z2	poměr tržeb z prodeje koncovým zákazníkům k celkovým tržbám
Posílit tržní podíl na domácím trhu	Z3	prodeje na domácím trhu
Spokojení odběratelů	Z4	index spokojenosti odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko uvedená v tabulce 3.8 jsou však pouze tzv. zpožděnými indikátory, které ukazují výsledky rozhodnutí, které již není možné vzít zpátky. Z tohoto důvodu bylo doporučeno zařadit také tzv. indikátory předstižené. V zákaznické perspektivě může být sledována aktivita obchodního oddělení v souvislosti s hledáním vhodných obchodních partnerů z cílových segmentů, tzn. z automobilového průmyslu a koncových odběratelů.

Měřítko cílů pro perspektivu interních procesů jsou zachycena v tabulce 3.9 Měřítko strategických cílů perspektivy interních procesů.

Tabulka 3.9 Měřítko strategických cílů perspektivy interních procesů

Obecný cíl: Efektivní procesy		
Strategický cíl		Měřítko cíle
Zvýšit úroveň bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci	I1	koefficient závažnosti pracovních úrazů
		koefficient četnosti absenčních úrazů
Optimalizace využití výrobních prostředků	I2	celková efektivita zařízení (OEE)
Optimalizace výrobního toku	I3	úspora FTE
		fixní náklady
Dodržet termíny a kvalitu dodávek	I4	ukazatel OTIF

Zdroj: vlastní zpracování

AMTP Karviná klade bezpečnost při práci a ochranu zdraví zaměstnanců na první místo. Pro řízení této oblasti podnik sleduje ukazatele jako např. koeficient závažnosti pracovních úrazů nebo koeficient četnosti absenčních úrazů.

Pro optimalizaci využití výrobních prostředků byl doporučen ukazatel celkové efektivity zařízení (mezinárodní zkratka OEE neboli Overall Equipment Effectiveness), který je součinem využitelnosti (procento času, kdy je zařízení skutečně aktivně v činnosti), výkonnosti (zobrazuje ztráty rychlosti) a stupně kvality (skutečný objem produkce s odečtením vadných výrobků vinou seřizování zařízení, nestandardním vstupním materiálem apod.) (Štůsek, 2007). Optimalizace výrobního toku bude sledována úsporou FTE (Full Time Employed), tzn. snížením počtu zaměstnanců potřebných pro danou činnost nebo proces. Sledovány budou také fixní náklady, kde se případná úspora FTE projeví. Dodržování termínů a kvality dodávek bude sledováno pomocí vývoje ukazatele OTIF (on Time in Full neboli včas v plném rozsahu), který se vyčíslí jako podíl včasných a úplných dodávek na všech dodávkách.

Jako předstižený indikátor pro bezpečnost zaměstnanců při práci může být sledováno dodržování preventivních opatření a školení v oblasti bezpečnosti při práci a také povědomí zaměstnanců o důležitosti dodržování bezpečnostních pravidel. Pro interní procesy bylo doporučeno pracovat s výsledky analýzy odchylek a efektivity využití času.

Měřítko cílů pro perspektivu učení se a růstu jsou zachycena v tabulce 3.10 Měřítko strategických cílů perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 3.10 Měřítko strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Obecný cíl: Podpora změn a zlepšování		
Strategický cíl		Měřítko cíle
Modernizace výrobních zařízení	R1	podíl investovaných prostředků na zisku
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a rozvoj jazykových dovedností	R2	plnění výcvikového plánu
		počet zaměstnanců, kteří absolvovali jazykový kurz
Spokojení a motivování zaměstnanci	R3	fluktuace zaměstnanců
		celkový index spokojenosti zaměstnanců (dotazníkové šetření)
		index spokojenosti zaměstnanců s komunikací v rámci podniku
Pracovat s náměty na zlepšení a podněty zaměstnanců	R4	průměrný počet podnětů (počet podnětů/počet zaměstnanců)
		počet realizovaných podnětů/celkový počet podnětů

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým cílem perspektivy učení se a růstu jsou spokojení a motivování zaměstnanci, který bude měřen prostřednictvím indexu spokojenosti zaměstnanců. Tento index je nový ukazatel, který v této podobě zatím v AMTP Karviná nebyl používán a vychází z výzkumu spokojenosti zaměstnanců, který byl proveden jako součást této práce v březnu 2012. Zaměstnanci vyjadřovali spokojenost s různými oblastmi v podniku pomocí známkovací stupnice (1 nejlepší, 5 nejhorší). Po zpracování odpovědí byla vypočtena průměrná známka pro každou oblast zvlášť (např. pro komunikaci s nadřízenými a se spolupracovníky) a také celková průměrná známka za všechny kategorie – index spokojenosti zaměstnanců. Pro náměty na zlepšení a podněty z řad zaměstnanců, které jsou pro podnik přínosným a levným zdrojem změn a zlepšování, byla stanovena dvě měřítka – průměrný počet podnětů na jednoho zaměstnance a procento podnětů a nápadů, které byly realizovány nebo se staly inspirací pro zavedení změny. Jako předstížený indikátor by měla být měřena znalost strategie v celé organizaci, protože tento faktor ovlivňuje ztotožnění zaměstnanců s podnikem a tím v širších souvislostech i jejich motivaci a spokojenost.

3.4.4 Určení cílových hodnot

Aby byl nedefinovaný cíl kompletní, je nutné každému vybranému měřítku stanovit cílovou hodnotu. Cílová hodnota je číselný údaj, podle kterého vedení podniku pozná, jestli a jak byl stanovený cíl naplněn. Cílové hodnoty by měly být reálné ale zároveň ctižádostivé. Východiskem pro stanovování cílových hodnot v AMTP Karviná byl vývoj v minulosti a také stav roku 2011. Obecným doporučením je určit cílovou hodnotu, která má být splněna za dva až tři roky a v průběhu tohoto období kontrolovat plnění. V AMTP Karviná byl zvolen opačný postup. Vzhledem k tomu, že podnik nemá s predikcí některých nových měřítek zkušenosti, jsou cílové hodnoty určeny pro rok 2012. Na začátku roku 2013 proběhne průběžná kontrola a podle výsledků budou určeny hodnoty pro další období dvou až tří let.

U měřítek, kde mají cílové hodnoty povahu interních informací, které si AMTP Karviná nepřeje zveřejňovat, není v tabulce uvedena konkrétní hodnota, ale pouze požadovaný vývoj popř. konkrétní změna (např. cílová hodnota – zvýšení o 3 procentní body).

V tabulce 3.11 Cílové hodnoty měřítek finanční perspektivy jsou zachyceny cílové hodnoty pro **finanční oblast** vycházející z finančního plánu podniku, který je každý rok sestavován.

Tabulka 3.11 Cílové hodnoty měřítek finanční perspektivy

Obecný cíl: Zvyšování hodnoty pro vlastníka			Jednotka	Skutečnost 2011	Cílová hodnota 2012
Strategický cíl		Měřítko cíle			
Zvýšit zisk (formou navýšení podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou)	F1	EBITDA	Kč	41 512 287	99 553 010
		rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	%	0,38	7,70
Navýšení prodejních objemů	F2	objem tržeb	Kč	1 948 014 174	1 997 085 480
		rentabilita tržeb (ROS)	%	2,13	4,98
Snížování fixních nákladů	F3	podíl fixních nákladů na celkových nákladech	%	snížení o 1,5 p.b.	
Zkrátit dobu splatnosti pohledávek	F4	doba obratu pohledávek	den	54	48

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu se v porovnání s rokem 2010 velmi snížila. Vedení podniku hodlá tento ukazatel výrazně zlepšit a proto je pro rok 2012 nastavena ambiciózní cílová hodnota s předpokladem možné úpravy pro rok 2013.

Interní povahu má podíl fixních nákladů na celkových nákladech, proto je uvedeno pouze žádoucí trend.

V **zákaznické perspektivě** byla určena čtyři měřítka, pro která byly určeny cílové hodnoty zachyceny v tabulce 3.12 Cílové hodnoty měřítek zákaznické perspektivy.

Tabulka 3.12 Cílové hodnoty měřítek zákaznické perspektivy

Obecný cíl: Uspokojení potřeb zákazníka			Jednotka	Skutečnost 2011	Cílová hodnota 2012
Strategický cíl		Měřítka cíle			
Zvýšit podíl objemů pro automotive zákazníky	Z1	poměr AUTOMOTIVE tržeb k celkovým tržbám	%	7,23	13,37
Zvýšit podíl koncových zákazníků	Z2	poměr tržeb z prodeje koncovým zákazníkům k celkovým tržbám	%	16,28	25,00
Posílit tržní podíl na domácím trhu	Z3	prodeje na domácím trhu	Kč	44 000 000	48 310 000
Spokojení odběratelé	Z4	index spokojenosti odběratelů	index	7,4	8,0

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním strategickým zaměřením je zvýšení podílů výrobků s vyšší přidanou hodnotou. V roce 2012 je předpokládán nárůst asi o 6 procentních bodů. Protože koncoví zákazníci zahrnují mimo jiné i odběratelé z automobilového průmyslu je jejich celkový podíl vyšší. Cílem je, aby se v roce 2012 koncoví zákazníci podíleli na tržbách 25 %.

Každý rok je prováděn průzkum spokojenosti odběratelů. Zákazníci hodnotí různé oblasti body na škále od 1 do 10. Čím více bodů přidělí, tím je spokojenost větší. Takto zaznamenané odpovědi, je možné vyjádřit celkovým indexem spokojenosti odběratelů. Cílová hodnota v tabulce je aritmetický průměr jednotlivých kategorií. Hodnocení konkrétních oblastí má povahu interní informace.

V **perspektivě interních procesů** byly stanoveny čtyři cíle, které budou sledovány prostřednictvím šesti měřítek s cílovými hodnotami zobrazenými v tabulce 3.13 Cílové hodnoty měřítek perspektivy interních procesů.

Tabulka 3.13 Cílové hodnoty měřítek perspektivy interních procesů

Obecný cíl: Efektivní procesy			Jednotka	Skutečnost 2011	Cílová hodnota 2012
Strategický cíl		Měřítko cíle			
Zvýšit úroveň bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci	I1	koeficient závažnosti pracovních úrazů	index	0,32	0
		koeficient četnosti absenčních úrazů	index	0	0
Optimalizace využití výrobních prostředků	I2	celková efektivita zařízení (OEE)	%	zvýšení o 1,87 p.b.	
Optimalizace výrobního toku	I3	úspora FTE	pracovník	x	
		fixní náklady	Kč	snížení o 35 000 000	
Dodržet termíny a kvalitu dodávek	I4	ukazatel OTIF	%	zvýšení o 7 p. b.	

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k povaze podnikání AMTP Karviná je prioritou zdraví a bezpečnost při práci. Cílová hodnota koeficientů, které jsou sledovány, je stanovena centrálně striktně. Cíl vysoké úrovně bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci je splněn, pouze pokud oba koeficienty dosáhnou nulové hodnoty.

Optimalizace výrobního toku se projeví kromě snížení fixních nákladů i snížením počtu pracovníků potřebných pro obsluhu procesů. Tento údaj i změna je citlivá informace.

Pro **perspektivu učení se a růstu** bylo navrženo celkem osm měřítek s cílovými hodnotami, jejichž naplnění má přispět k podpoře změn a zlepšování. Většina měřítek uvedených v tabulce 3.14 Cílové hodnoty měřítek perspektivy učení se a růstu zatím v podniku nebyla sledována.

Tabulka 3.14 Cílové hodnoty měřítek perspektivy učení se a růstu

Obecný cíl: Podpora změn a zlepšování			Jednotka	Skutečnost 2011	Cílová hodnota 2012
Strategický cíl		Měřítko cíle			
Modernizace výrobních zařízení	R1	podíl investovanovaných prostředků na zisku	Kč	zvýšení	
Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a rozvoj jazykových dovedností	R2	plnění výcvikového plánu	%	zvýšení	
		počet zaměstnanců, kteří absolvovali jazykový kurz	pracovník	63	100
Spokojení a motivování zaměstnanci	R3	fluktuace zaměstnanců	%	snížení o 2 p. b.	
		celkový index spokojenosti zaměstnanců (dotazníkové šetření)	index	x	2
		index spokojenosti zaměstnanců s komunikací v rámci podniku	index	x	1,5
Pracovat s náměty na zlepšení a podněty zaměstnanců	R4	průměrný počet podnětů (počet podnětů/počet zaměstnanců)	podnět	x	0,1
		počet realizovaných podnětů/celkový počet podnětů	%	x	10

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že AMTP Karviná nabízí možnost spolupráce pro studenty při tvorbě závěrečných prací, je průzkum spokojenosti zaměstnanců prováděn především jako součást bakalářských nebo diplomových prací. Výsledky jsou zpracovány, popř. jsou vyvozeny určité závěry, ale zatím nebyl stanoven jednotný postup, který by se každý rok opakoval. Tím je omezena možnost sledovat vývoj v čase. Na základě výzkumu spokojenosti, který byl v AMTP Karviná proveden v březnu 2012 byl stanoven celkový index spokojenosti zaměstnanců a index spokojenosti zaměstnanců s komunikací v podniku. Zaměstnanci v dotazníku vyjadřovali spokojenost s různými oblastmi v podniku (viz kapitola 2.4.4 Perspektiva učení se a růstu) na stupnici od jedné do pěti (známkování jako ve škole). Pro každou kategorii byly vypočteny průměrné známky a z těch následně celková průměrná známka označovaná jako celkový index spokojenosti zaměstnanců. Tento index dosáhl hodnoty 2,91. Pro rok 2012 (resp. 2013) je cílová hodnota 2, která odpovídá hodnocení „spokojen(a)“. Index spokojenosti zaměstnanců s komunikací v podniku je vypočítán jako průměr známky za komunikaci s nadřízenými a známky za komunikaci se spolupracovníky. Tento index dosáhl hodnoty 2,56. Pro rok 2012 (resp. 2013) je cílová hodnota 1,5. V ATMP Karviná dosud nebyly sledovány náměty na zlepšení od zaměstnanců. Na konci roku 2012 by mělo nově sledované měřítko dosáhnout hodnot uvedených v tabulce 3.14.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V předchozí části „Aplikace metody BSC v podniku“ byl analyzován výchozí stav jednotlivých perspektiv v podniku AMTP Karviná, a. s., a pomocí strategie společnosti nadefinovány cíle, kterým byla přiřazena konkrétní měřítka a cílové hodnoty. V této části práce jsou dosavadní kroky shrnuty do doporučení v podobě strategických akcí a kroků při celopodnikovém rozšiřování BSC.

4.1 Stanovení strategických akcí

Strategické akce jsou takové činnosti a aktivity, které přispějí k dosažení cílových hodnot jednotlivých měřítek a tím mohou naplnit celou strategii podniku. Pro určení strategických akcí byla použita metoda brainstormingu a konzultace návrhů s vedením. Východiskem byly nadefinované strategické cíle vycházející z dlouhodobé strategie společnosti. Plánování a řízení strategických akcí podléhá zásadám projektového managementu včetně určení odpovědností, jmenování projektového týmu, definování času realizace a detailního popisu cíle a zejména pak dostupných zdrojů.

Vzhledem ke koncepci metody BSC není nutné stanovit strategické akce pro finanční perspektivu, protože cíle této perspektivy budou splněny, budou-li naplněny cíle ostatních perspektiv. Přímo ovlivněna může být doba splatnosti pohledávek

V zákaznické perspektivě jsou všechny aktivity směřované k hlavnímu cíli, kterým je uspokojení potřeb zákazníka. Kromě toho je také klíčovým strategickým cílem AMTP Karviná zaměření se na produkci výrobků s vyšší přidanou hodnotou, které směřují především do automobilového průmyslu. Vzhledem k přísným požadavkům automobilového průmyslu na kvalitu a na náročné strojní vybavení je doporučením i nadále zlepšovat technologie. Výroba by měla být rozdělena především z hlediska výrobních procesů a finančního výkaznictví do dvou segmentů – MECHANICAL (zaměření na výrobky komodit a polotovarů určených k dalšímu zpracování) a AUTOMOTIVE (výrobky s vyšší přidanou hodnotou určené zejména pro konečné odběratele). Výrobky v oblasti komodit se od výrobků určených pro automobilový průmysl liší nejen technickými parametry a náročností na kvalitu, ale také vyžadují rozdílný přístup v řízení. V oblasti automotive je vhodné uplatňovat projektové řízení, které bude přínosné zejména v době, kdy dojde ke změně orientace výroby ze spíše univerzálních dílů na výrobu specifických součástí určitého typu vozu. Přejít na tento způsob výroby bude vyžadovat investice do automatizovaných výrobních linek. Časový

horizont projektu z oblasti automobilového průmyslu může dosáhnout pět až sedm let a je proto mimořádně důležité věnovat pozornost správnému plánování, prognózování a stanovení podmínek, které lze v průběhu trvání smlouvy jen velmi těžce měnit. Doporučením je rozdělení výroby na část MECHANICAL a AUTOMOTIVE podpořit i vhodnou změnou organizační struktury. Tato změna povede k efektivní koncentraci podnikatelských aktivit, umožní lepší sledování a hodnocení výkonu. Pro každý segment by měla být nastavena jiná měřítko výkonnosti, protože zatímco u výroby komodit má větší vypovídací schopnost produkce v tunách, u automobilových součástí je důležitější výkon v ks.

Důraz by měl být kladen také na aktivitu obchodního oddělení v souvislosti s hledáním vhodných obchodních partnerů z cílových segmentů. Pomocí vhodných formálních i neformálních setkání by měly být udržovány vztahy se stávajícími odběrateli z řad automobilového průmyslu a koncových zákazníků. AMTP Karviná by měl jako průmyslový podnik zaměřit své síly na zlepšování image společnosti otevřenou komunikací s odběrateli, místní komunitou i zaměstnanci. To přispěje k rozšíření dobrého jména společnosti, které může oslovit další odběratele. AMTP Karviná by měl také dále rozvíjet vztahy se svými sesterskými společnostmi v zahraničí, které jsou zdrojem obchodních příležitostí a mají možnost doporučit AMTP Karviná jako vhodného partnera při expandování na jiné trhy.

Prioritou v perspektivě interních procesů je bezpečnost při práci. Klíčovou činností je prevence a s ní spojené neustálé rozšiřování povědomí o důležitosti dodržování bezpečnostních pravidel mezi všemi zaměstnanci. Vhodné je používání vizuálních pomůcek nebo využití koncepce Poka-Yoke, které se používá pro zabraňování chyb v kvalitě. Chyby pracovníků s sebou však nesou kromě rizika neshod i velké riziko úrazu. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je v celé organizaci na velmi vysoké úrovni a je řízena i odborníky z mateřské společnosti.

Ke zlepšení optimalizace výrobního toku a využití výrobních zařízení v AMTP Karviná významně přispěje nová výrobní linka pro dokončovací operace na trubkách, která zahájí činnost v průběhu roku 2012. Realizací projektu nové linky dojde ke zkrácení a zjednodušení logistického toku, s tím spojené vyšší produktivitě a k omezení manipulace s materiálem a polotovary, čímž budou také eliminována rizika bezpečnostní rizika.

V perspektivě učení se a růstu je cílem celková spokojenost zaměstnanců, která přímo souvisí s jejich motivací. Z provedeného výzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že nejmenší spokojenost je s možnostmi kariérního postupu, což vyplývá z ploché organizační struktury. Tento stav nepřispívá k motivaci zaměstnanců přistupovat ke svěřeným úkolům aktivně a nad rámec svých povinností. Jednou z možných strategických akcí může být rotace zaměstnanců v rámci podniku na přechodnou dobu. Tato akce by zaměstnancům mohla poskytnout pohled na činnosti v podniku z jiného úhlu a je také dobrým krokem pro zvýšení zastupitelnosti v podniku AMTP Karviná. Je možné uvažovat o zařazení této aktivity i do motivačního programu. Překážkou pro realizaci dočasného přemísťování zaměstnanců na jiné pracoviště je skutečnost, že po dobu jejich nepřítomnosti musí být na stávající pozici alespoň částečně nahrazeni. Proto navrhuji zpočátku zvážit možnost vybrat malou skupinu zaměstnanců, která bude tento program absolvovat např. na základě dobrého hodnocení výkonu.

Cílem perspektivy růstu je práce s podněty a nápady zaměstnanců. Zatímco komunikace se spolupracovníky je zaměstnanci hodnocena nejlépe ze všech oblastí, komunikace s nadřízenými byla hodnocena spíše negativně. Pro podporu zaměstnaneckých nápadů je nezbytná atmosféra otevřené komunikace. Měla by být podporována interní komunikace. Pro větší podporu zapojení zaměstnanců doporučuji stanovit finanční odměnu za nápad, který bude realizován v praxi. Vhodným způsobem by mělo být vyřešeno rozšiřování klíčových informací v podniku tak, aby např. o strategických záměrech byli informováni všichni zaměstnanci a to v nezkreslené podobě. V AMTP Karviná pracuje velký počet zaměstnanců ve směnném provozu, proto není reálné shromáždit všechny zaměstnance v určitém čase na jednom místě. Řešením je předávání informací od vedení společnosti přes liniové manažery nebo odbory k zaměstnancům v provozu. Tato forma komunikace však s sebou nese riziko, že budou informace interpretovány neúplně nebo chybně. Proto je nutné zajistit zpětnou vazbu, která může být realizována buď pravidelným dotazníkovým šetřením, které ale není mezi zaměstnanci oblíbené, nebo pomocí osobních rozhovorů. Do této činnosti je možné zařadit i zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

Pro AMTP Karviná byla vypracován matice strategických cílů a akcí, která zachycuje, jaké strategické cíle podporuje vybraná aktivita (matice je obsahem přílohy č. 7).

4.2 Rozšíření BSC v podniku

Pro celopodnikové rozšíření BSC podniku byla v AMTP Karviná zvolena možnost shora dolů, tzn. od vedení společnosti přes střední manažery až k ostatním zaměstnancům. Tato metoda byla zvolena k vzhledem k nutnosti dokonalé znalosti podniku. Zpracování koncepce do podoby, která bude představena ostatním zaměstnancům, kteří se přímo nezúčastnili úvodní fáze, je vhodné realizovat tzv. workshopy neboli schůzemi, na kterých jsou na základě aktivní spolupráce tvořeny jednotlivé kroky implementace (objasnění vize, stanovení strategických cílů, vybudování mapy příčin a následků, stanovení měřítek, nadefinování cílových hodnot a výběr strategických akcí). Je vhodné, aby mezi jednotlivými semináři byl časový rozestup. Celkový čas doporučení na zavedení BSC do podniku je asi 16 týdnů. Strategické akce budou vedeny jako samostatné projekty se zadaným datem začátku a konce a s přidělenou odpovědnou osobou. Aby koncepce BSC nezůstala jen nerealizovaným návrhem je kromě stanovení strategických akcí a jejich následné realizace vhodné také informování všech zaměstnanců společnosti. Metoda BSC není náročná na softwarové vybavení, ale doporučuje se využít některý z programů, který je dostupný na trhu. Softwarové programy na podporu implementace BSC umožní hromadné sdílení dat mezi všemi zapojenými zaměstnanci, lepší přehlednost a také možnost průběžně upravovat zadané parametry.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo pro společnost ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s., která podniká v oblasti výroby a prodeje podélně svařovaných ocelových tenkostěnných profilů a trubek a tenkostěnných otevřených profilů, vypracovat možný návrh implementace metody BSC.

Úvodní část práce stručně nastiňuje potřebu hodnocení výkonnosti podniku z širšího úhlu pohledu a podmínky vzniku koncepce BSC. Teoretická část práce popisuje kromě vývoje a podstaty metody BSC také další přístupy k hodnocení výkonnosti podniku z hlediska jejich vývoje v čase. Prostor je věnován zejména principům metody BSC a charakteristice čtyřech základních perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Na základě literatury autorů Kaplana, Nortona, Vysušila, společnosti Horváth & Partners a dalších je teoreticky představeno ucelené pojetí implementace metody BSC.

Na teoreticko-metodologická východiska navazuje aplikační část, ve které jsou teoretické poznatky aplikovány v praxi výrobního podniku AMTP Karviná. Stručně je zachycen historický kontext podniku, jeho výrobní program a dosavadní způsob sledování výkonu. Pro zjištění výchozího situace byly analyzovány jednotlivé perspektivy v podmínkách AMTP Karviná. Finanční oblast byla popsána pomocí některých ukazatelů finanční analýzy. V zákaznické perspektivě byly vymezeny hlavní směry obchodní činnosti. V perspektivě interních procesů byl popsán hodnototvorný řetězec podniku a rozebrány jeho jednotlivé části od inovací až po poprodejní servis. Analýza perspektivy učení se a růstu byla provedena pomocí výsledků výzkumu spokojenosti zaměstnanců. Důležitou součástí přípravy implementace BSC bylo také vyjasnění podnikové strategie.

Všechny výše uvedené kroky vyústili do konkrétní podoby tvorby BSC v podniku AMTP Karviná, která byla rozdělena do pěti na sebe navazujících částí. V první fázi bylo nezbytné nadefinovat cíle, které budou vycházet z podnikové strategie a povedou k jejímu naplnění. Východiskem pro stanovení cílů byla skutečnost, že AMTP Karviná směřuje své strategické aktivity zejména do produkce výrobků s vyšší přidanou hodnotou. To vyžaduje neustále prohlubování kvalifikace zaměstnanců, využívání moderních technologií a efektivní styl řízení. Strategické cíle byly navzájem propojeny do řetězce příčin a důsledků a rozpracovány do konkrétních měřítek, kterým byly určeny cílové hodnoty. Podkladem pro určení měřítek a cílových hodnot byly zejména konzultace v podniku. Návrhy a doporučení,

kteé jsou výsledkem práce, mají podobu doporučení strategických akcí pro jednotlivé perspektivy. Byť se jedná o poslední krok, je stanovení a také realizace strategických akcí velmi důležité, proto aby metoda BSC skutečně přispěla ke sledování výkonu prostřednictvím naplnění podnikové strategie

Smyslem této práce je kromě návrhu implementace BSC možnost ověřit si teoretické znalosti o aplikaci metody BSC získané v průběhu studia v podmínkách současné podnikové praxe. Věřím, že některá má doporučení a postřehy budou přínosem i pro podnik, který sám o metodu BSC projevil zájem. Pokud by se vedení pro implementaci systému vyvážených ukazatelů rozhodlo, bylo by nezbytné rozpracovat dále také postup při procesu rozšíření a možnost propojení s ostatními manažerskými systémy, které AMTP Karviná využívá.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

1. ALTMAN, Edward a Edith HOTCHKISS, c2006. *Corporate financial distress and bankruptcy: predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 354 s. ISBN 04-716-9189-5.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJÁKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
3. HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-725-9033-2.
4. KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2006. *Aligment: Systémové vyladění výkonnosti podniku: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
5. KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-807-2611-77-5.
6. KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-807-2612-031.
7. KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
8. KNAPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4733-494.
9. KONKOLSKI, Stanislav, 2008. *O společnosti, která dala profilu jméno: historie Jäkl Karviná, a.s.* 1. vyd. Slezská Ostrava: Image Studio, 136 s. ISBN 978-80-903902-1-8.
10. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
11. MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 164 s. ISBN 80-861-1961-0.
12. NIVEN, Paul R, c2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 318 s. ISBN 978-047-1780-496.
13. PETERS, Tom a Robert H. WATERMAN, 2001. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 336 s. ISBN 80-720-5817-7.

14. RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-802-4724-812.
15. ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
16. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 89 s. ISBN 80-867-5433-2.
17. VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-802-4736-471.
18. VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-725-9005-7.
19. WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

20. About us - profile. ArcelorMittal: Tubular Products [online]. 2011 [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.arcelormittal.com/tubular/profile-11.html>.
21. Du Pontova analýza. *Managamentmania* [online]. 2008-2012, 2.1.2012 [cit. 2012-01-14]. Dostupné z: <http://managementmania.com/dupontova-analyza>.
22. Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. 14.2.2012 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>.
23. Index průmyslové produkce. In: Český statistický úřad: Průmysl, energetika - časové řady [online]. 6.4.2012 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr.
24. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1992(1). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harward Business Review* [online]. 9 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1?conversationId=2923482>.
25. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007(4). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harward Business Review* [online]. 12 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>.
26. KRAJSKÁ SPRÁVA ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU V OSTRAVĚ. Vybrané ukazatele podle krajů v roce 2010: územní srovnání. 2011. Dostupné z: [http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/950042A3CD/\\$File/10111126101.xls](http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/950042A3CD/$File/10111126101.xls).

27. JONES, Thomas O. a Earl W. SASSER, 1995(6). Why satisfied customer defect. *Harward Business review* [online]. 12 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://faculty.bschoool.washington.edu/ryalch/NSTU/Why%20Satisfied%20Customers%20Defect.pdf>.
28. SZOSTOK, Martin. Přesné trubky pro automobilový průmysl: investice do nového dělicího. Časopis společnosti ArcelorMittal Ostrava. 2011, č. 1, s. 1. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/pdf/01_2011.pdf.
29. SZOSTOK, Martin. V Karviné vyrábějí zinek z popela a prachu. Časopis společnosti ArcelorMittal Ostrava. 2011, č. 3, s. 1. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/pdf/03_2011.pdf.
30. SZOSTOK, Martin. V Karviné zavádějí systém World Class Manufacturing. Časopis společnosti ArcelorMittal Ostrava. 2010, č. 4, s. 1. Dostupné z: http://www.arcelormittal.com/ostrava/pdf/04_2010.pdf.

Interní materiály podniku ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.:

31. Politika integrovaného systému řízení v ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s. Karviná, 2011. Dostupné z: <http://www.jakl.cz/data/Politika.pdf>
32. VZ 2007 - *Výroční zpráva za rok 2007 obchodní společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s* Karviná: ArcelorMittal Tubular Products Karviná, 2008.
33. VZ 2008 - *Výroční zpráva za rok 2007 obchodní společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s* Karviná: ArcelorMittal Tubular Products Karviná, 2009.
34. VZ 2009 - *Výroční zpráva za rok 2007 obchodní společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s* Karviná: ArcelorMittal Tubular Products Karviná, 2010.
35. VZ 2010 - *Výroční zpráva za rok 2007 obchodní společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s* Karviná: ArcelorMittal Tubular Products Karviná, 2011.

Seznam zkratek a symbolů

a.s. – akciová společnost

AMTP Karviná – ArcelorMittal Tubular Products Karviná

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC – Balanced Scorecard

CFROI – Cash Flow Return on Investment, ukazatel výnosnosti investice

ČPK – čistý pracovní kapitál

DM – dlouhodobý majetek

EBIT – Earnings before Interest and Taxes, zisk před úroky a zdaněním

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací

EFQM – European Foundation for Quality Management

EVA – Economic Value Added, ekonomický zisk

FTE – Full Time Employed, pracovník na plný úvazek

MVA – Market Value Added, tržní přidaná hodnota

např. – například

NOPAT – Net Operating Profit after Taxes, provozní výsledek hospodaření

OEE – Overall Equipment Effectiveness, ukazatel celkové efektivity zařízení

OHSAS – Occupational Health and Safety Advisory Services

OTIF – on Time in Full, včas v plném rozsahu

p. b. – procentní bod

ROA – Return on Assets, rentabilita aktiv

ROCE – Return on Capital Employed, výnosnost zapojeného kapitálu

ROE – Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROI – Return on Investments, rentabilita vloženého kapitálu

ROS – Return on Sale, rentabilita tržeb

THP – technicko-hospodářský pracovník

tzn. – to znamená

WACC – Weighted Average Cost of Capital, průměrné náklady na kapitál

WCM – World Class Manufacturing, výroba světové úrovně

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 Klíčové absolutní ukazatele AMTP Karviná v letech 2007 až 2010	45
Tabulka 3.2 Ukazatele rentability AMTP Karviná v letech 2007 až 2010	46
Tabulka 3.3 Ukazatele likvidity AMTP Karviná v letech 2007 až 2010	47
Tabulka 3.4 Ukazatele aktivity AMTP Karviná v letech 2007 až 2010.....	48
Tabulka 3.5 Ukazatele zadluženosti AMTP Karviná v letech 2007 až 2010	49
Tabulka 3.6 Vývoj meziročních indexů průmyslu v ČR v letech 2007 až 2010	50
Tabulka 3.7 Měřítka strategických cílů finanční perspektivy	61
Tabulka 3.8 Měřítka strategických cílů zákaznické perspektivy	62
Tabulka 3.9 Měřítka strategických cílů perspektivy interních procesů	62
Tabulka 3.10 Měřítka strategických cílů perspektivy učení se a růstu	64
Tabulka 3.11 Cílové hodnoty měřítek finanční perspektivy	65
Tabulka 3.12 Cílové hodnoty měřítek zákaznické perspektivy	66
Tabulka 3.13 Cílové hodnoty měřítek perspektivy interních procesů.	67
Tabulka 3.14 Cílové hodnoty měřítek perspektivy učení se a růstu	68

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Členění měřítek výkonnosti	9
Obrázek 2.2 Du Pont rozklad.....	13
Obrázek 2.3 BSC jako strategický rámec	21
Obrázek 2.4 Celkový rámec BSC	23
Obrázek 2.5 Měření strategických finančních témat.....	26
Obrázek 2.6 Obecný model hodnotového řetězce	30
Obrázek 2.7 Filtr Horváth & Partners	34
Obrázek 2.8 Obsah workshopů při procesu rozšíření BSC	37
Obrázek 3.1 Proces realizace zakázek AMTP Karviná.....	52

Seznam grafů

Graf 3.1 Ukazatele rentability AMTP Karviná v letech 2007 až 2010.....	46
Graf 3.2 Altmanovo Z-skóre pro AMTP Karviná v letech 2007 až 2010.....	50
Graf 3.3 Počet zaměstnanců AMTP Karviná v letech 2000 až 2010.....	55
Graf 3.4 Průměrné známky spokojenosti zaměstnanců AMTP Karviná.....	57

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...25.4.2012

Hana Dillinger
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.
- Příloha č. 2 Vybrané finanční výkazy ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.
- Příloha č. 3 Výpočty finančních ukazatelů
- Příloha č. 4 Dotazník spokojenosti zaměstnanců společnosti ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a.s.
- Příloha č. 5 Výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců AMTP Karviná, a.s.
- Příloha č. 6 Mapa příčin a následků mezi strategickými cíli AMTP Karviná, a.s.
- Příloha č. 7 Matice strategických cílů a akcí